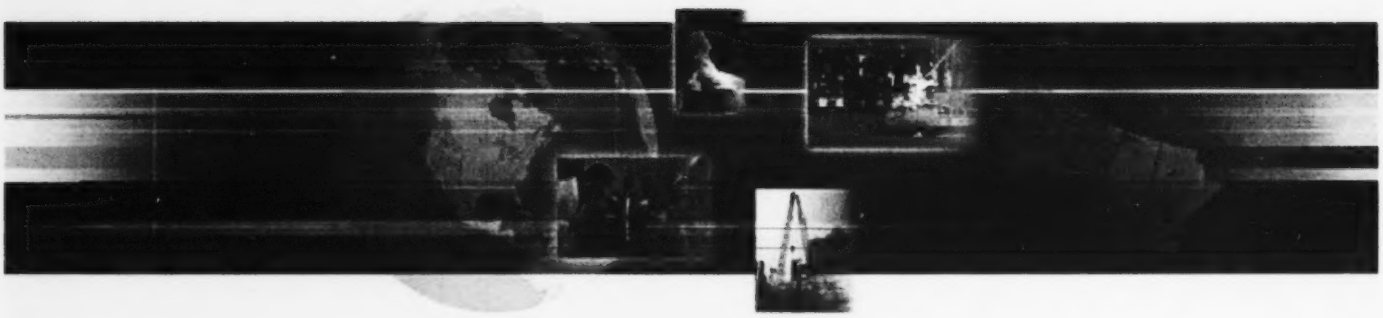
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada | Western Economic Diversification Canada

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Plan ministériel d'activités et des ressources humaines 2008-2009



Renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort

Canada

Mandat : Promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale.

Vision : Figurer parmi les chefs de file chargés de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien dans le but de favoriser le renforcement, la compétitivité et l'innovation des entreprises et des collectivités.

Pour obtenir davantage de renseignements sur le Ministère et ses initiatives et réalisations, veuillez consulter le site Web de DEO à l'adresse suivante : **www.deo.gc.ca**.

Table des matières

Redessiner le paysage économique de l'Ouest 4

Message de la sous-ministre 6

Résumé 7

Gouvernance ministérielle et gestion du risque 10

Cadre de planification stratégique 12

Situation économique de l'Ouest du Canada 13

Entrepreneuriat et innovation 16

Développement économique des collectivités 18

Politique, représentation et coordination 20

Excellence en gestion 21

Renouvellement des ressources humaines et de la fonction publique 24

Le Cadre de responsabilisation de gestion 26

ANNEXES

ANNEXE A : ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE DEO 27

ANNEXE B : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU MINISTÈRE 28

ANNEXE C : ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES (EN MILLIERS DE DOLLARS) 29

ANNEXE D : PROFIL DES RISQUES ET DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU MINISTÈRE 30

ANNEXE E : PLAN DES RESSOURCES HUMAINES 36

1. Introduction 37
2. Buts généraux de DEO 39
3. Tour d'horizon des ressources humaines 41
4. Lacunes sur le plan des ressources humaines et priorités de planification 44
5. Stratégie triennale des ressources humaines 45

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE DEO 52

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DES RESSOURCES HUMAINES 53

ANNEXE 3 : TABLEAU DE BORD DE DEO 54

Redessiner le paysage économique de l'Ouest

L'identité de l'Ouest canadien repose étroitement sur ses paysages spectaculaires. Son littoral très découpé, ses sommets vertigineux, ses forêts denses et ses prairies vallonnées caractérisent non seulement la région mais aussi son économie. La foresterie, la pêche, l'agriculture et l'exploitation pétrolière et gazière constituent les fondements de l'économie de l'Ouest et font de cette région un vecteur de la prospérité du Canada.

Depuis plus de 20 ans, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) travaille à mettre en valeur et à compléter ces ressources naturelles en créant, dans l'Ouest, une économie plus diversifiée soutenue par des entreprises et des collectivités solides, compétitives et innovatrices.

En tant que ministre de DEO, j'ai eu le grand plaisir de voyager partout dans l'Ouest et de me rendre dans de nombreuses collectivités, où j'ai pu constater sur le terrain les effets positifs des investissements de DEO. Dans le cadre de son mandat, le Ministère élabore des politiques et administre des programmes qui contribuent à l'établissement de collectivités économiquement viables, dotées d'un niveau de vie élevé et d'un secteur entrepreneurial compétitif et élargi. Ces politiques et programmes favorisent aussi la mise en place d'un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien.

Je suis convaincue que le talent et la technologie constituent les principaux moteurs d'une économie encore plus diversifiée, tant dans les solides domaines traditionnels que dans les nouveaux secteurs du savoir de l'Ouest.

Au cours de la nouvelle année, nous concentrerons nos efforts sur les activités et les programmes qui intègrent de nouveaux produits, de nouvelles technologies et des innovations aux facteurs de production et processus actuels.

Parmi nos priorités, nous comptons élargir les perspectives économiques dans les régions rurales, en particulier dans les collectivités dont la durabilité est menacée par certains fléaux, telle l'infestation du dendroctone du pin ponderosa, qui détruit de vastes étendues de forêt dans le Nord.

Nous soutiendrons également la diversification rurale par l'intermédiaire de projets qui permettront aux collectivités d'entreprendre plus facilement des travaux de recherche et développement appliqués et de transformation à valeur ajoutée favorisant la croissance économique ainsi que la création d'entreprises et d'emplois.

En dehors de ses secteurs traditionnels d'intervention, DEO soutiendra le développement, la commercialisation, l'application et l'adoption de technologies dans les principaux secteurs forts de l'Ouest, tels que les technologies de l'information et des communications, les industries de la santé, la biotechnologie, les technologies environnementales et les technologies marines, ainsi que de technologies plateformes intersectorielles, tels la nanotechnologie et le synchrotron.

L'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises de l'Ouest demeure la priorité de DEO. Pour cela, le Ministère offrira aux petites et moyennes entreprises des petites et des grandes collectivités un meilleur accès au capital, à l'information, à la formation, au perfectionnement des compétences et aux possibilités de commerce et d'exportation.

En vue d'accroître l'activité commerciale et les investissements entre le Canada et les États-Unis, DEO travaille en partenariat avec d'autres ministères fédéraux, ordres de gouvernement et organisations dans le cadre d'initiatives, telle l'Initiative de représentation accrue et son successeur, le Programme de la plateforme nord-américaine. Avec des initiatives comme l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique, DEO investit dans la capacité de l'Ouest d'exploiter les perspectives commerciales résultant de la croissance fulgurante des économies de l'Asie ainsi que des liens existant entre ces dernières et les marchés nord-américains.

Dans l'accomplissement de son mandat, DEO s'efforcera de réaliser les objectifs du plan *Avantage Canada*, le plan économique à long terme du gouvernement du Canada destiné à améliorer notre qualité de vie et à doter notre pays d'une économie vigoureuse. En assurant un leadership dans la création d'un avantage économique dans l'Ouest, nous veillons à ce que cette région contribue au renforcement de la place du Canada au sein de l'économie mondiale et à la future prospérité des Canadiens et des Canadiennes.

L'honorable Rona Ambrose, c.p., députée

Présidente du Conseil Privé de la Reine pour le Canada,
ministre des Affaires intergouvernementales et
ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien

Message de la sous-ministre

Je suis très heureuse de vous présenter le Plan ministériel d'activités du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien (DEO) pour l'exercice 2008-2009. Le Plan ministériel d'activités constitue un survol intégré et complet de nos priorités et résultats stratégiques, qui oriente nos activités et encadre notre planification et notre reddition de comptes.

Les activités et priorités de DEO soutiennent et complètent les principales initiatives du gouvernement du Canada, comme *Avantage Canada – Bâtir une économie forte pour les Canadiens*, un plan économique à long terme visant à améliorer la compétitivité des entreprises, et *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, sa stratégie sur les sciences et la technologie.

Le Plan ministériel d'activités expose clairement les priorités de DEO pour l'année à venir. Dans l'Ouest du Canada, nous soutiendrons la création et la croissance d'entreprises de recherche et de développement axées sur les connaissances et accorderons une importance particulière aux secteurs autres que les industries traditionnelles fondées sur les ressources. L'économie de l'Ouest du Canada bénéficiera du soutien de DEO pour l'organisation d'activités de promotion du commerce et des investissements dans le but de créer des liens commerciaux avec le continent et l'Asie-Pacifique, et d'une aide aux programmes et services visant à attirer de nouveaux investisseurs et à faciliter la pénétration des principaux marchés clés. DEO soutiendra aussi des initiatives systémiques visant à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises. Nous encourageons la diversification rurale par le truchement de projets visant à accroître la capacité des collectivités rurales de se tailler une place dans le domaine de la recherche et du développement appliqués et de la transformation à valeur ajoutée, en plus de favoriser la création de nouveaux débouchés pour les travailleurs qualifiés.

La façon dont nous atteindrons ces résultats est aussi importante que les activités que nous réalisons. Par conséquent, DEO continuera de mettre en œuvre un programme de gestion moderne dans le but de s'assurer que ses activités se font dans un environnement où on accorde une grande importance aux valeurs et à l'éthique, à la responsabilisation, à la qualité du service à la clientèle et à l'optimisation des ressources. DEO satisfera aux normes de haut rendement exigées des organisations du secteur public d'aujourd'hui.

Madame Oryssia Lennie

Sous-ministre
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Résumé

Le Plan ministériel d'activités fournit un survol intégré des résultats stratégiques, des priorités et des objectifs de rendement du Ministère, tels que présentés dans son Rapport annuel sur les plans et priorités, en plus d'exposer clairement l'orientation stratégique et le cadre de planification nécessaires pour garantir l'atteinte de ces résultats. Le Plan ministériel d'activités est fondé sur l'engagement de notre ministère à obtenir les trois résultats stratégiques suivants :

1. **Entrepreneuriat et innovation : Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien.**
2. **Développement économique des collectivités : Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien.**
3. **Politique, représentation et coordination : Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien.**

Pour chacun des trois résultats stratégiques, il y a un certain nombre d'activités et de sous-activités de programme (présentées dans l'Architecture des activités de programme (AAP) du Ministère, jointe au présent document à titre d'annexe A) qui définissent les secteurs d'activité du Ministère. Ces activités de programme contribuent directement à l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère et constituent les moyens par lesquels DEO atteint ses résultats.

En revanche, les priorités ministérielles en matière de programmes indiquent clairement *où* le Ministère a l'intention de concentrer ses efforts. En effet, au sein de chaque activité de programme, les initiatives et activités seront évaluées, et des approbations seront données, selon la façon dont elles correspondent à ces priorités. Il convient de noter que les priorités sont le complément d'un ou de plusieurs résultats stratégiques.

En 2006, on a consulté les intervenants clés de l'Ouest pour étudier les défis et les possibilités actuels et à venir, et pour cerner comment DEO peut mieux soutenir et favoriser la croissance à long terme et la compétitivité de l'Ouest. Par suite de ces discussions, le Ministère a redéfini son cadre stratégique et sa vision d'avenir. Ces consultations ont également aidé le Ministère à cerner ses priorités pour l'exercice 2008-2009. Les priorités exprimées dans le cadre du processus de consultation et d'établissement de la vision sont les suivantes :

Résultats stratégiques	Priorités en matière de programme
Entrepreneuriat et innovation	1. **La commercialisation des technologies** – Pour traduire le savoir et les technologies en débouchés commerciaux, DEO investira de manière stratégique dans la commercialisation de technologies et dans des projets d'adoption de technologies qui mèneront à une augmentation du nombre de technologies prometteuses développées dans les établissements de recherche et du nombre de technologies adoptées par des entreprises existantes. Dépenses totales prévues : 20 022 210 $
	2. **Le commerce et l'investissement** – DEO reconnaît que les intérêts de la région sont mieux servis dans le cadre d'un programme commercial coordonné à l'échelle nationale, où de nombreux partenaires commerciaux et d'investissements travaillent ensemble pour renforcer la compétitivité sur les marchés internationaux et les corridors commerciaux et économiques d'importance dans l'Ouest. DEO concentrera ses efforts sur l'augmentation de la participation des PME à la prospection de clients internationaux; l'amélioration du climat d'investissement et des activités de valorisation des marques, et le renforcement des corridors commerciaux entre l'Ouest canadien, les États-Unis et l'Asie-Pacifique. Dépenses totales prévues : 10 761 005 $
	3. **La productivité et la compétitivité des entreprises** – En vue d'appuyer la croissance et la compétitivité des petites entreprises de l'Ouest canadien, DEO s'efforcera : • d'améliorer l'accès des PME au capital de risque et aux services grâce à des programmes et à des services offerts conjointement avec d'autres organisations et associations de services aux entreprises. Le Ministère cherchera ainsi à améliorer l'accessibilité générale des services et programmes ainsi que la coordination et la collaboration en ce qui concerne les investissements et la prestation de services; • de travailler avec les entreprises, les industries et les organisations de recherche de l'Ouest canadien en vue de mener des projets systémiques pour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises. Les activités appuyées par DEO dans ce domaine comprendront la sensibilisation aux nouvelles pratiques commerciales et de gestion (p. ex. la production allégée) et des mesures d'incitation pour faire adopter ces pratiques, l'accès aux chaînes d'approvisionnement, la création de réseaux d'entreprises et l'accès à des travailleurs qualifiés. Dépenses totales prévues : 48 176 078 $
Développement économique des collectivités	4. **La diversification rurale** – DEO fera la promotion de la diversification rurale en appuyant des projets qui augmenteront la capacité des collectivités rurales d'entreprendre de projets de R-D appliquée et de traitement à valeur ajoutée, et encouragera les nouveaux débouchés pour les travailleurs qualifiés. En outre, le Ministère effectuera des recherches pour cerner les possibilités de diversifier encore plus l'économie rurale de l'Ouest canadien. Dépenses totales prévues : 28 276 469 $
Politique, représentation et coordination	**Soutien de toutes les priorités**

DEO a besoin d'un système de gestion efficace et efficient pour atteindre ses résultats stratégiques. Le Ministère a déjà mis en œuvre un certain nombre de projets qui contribuent à l'excellence en gestion, chacun étant présenté dans un plan plus détaillé et précis (p. ex. le Plan ministériel de ressources humaines, le plan en matière de GTI, etc.). Dans le cadre de sa méthode intégrée de gestion du risque et de son engagement envers l'excellence, DEO a établi une priorité supplémentaire :

Priorité en matière de gestion

5. ***Excellence en gestion*** – DEO s'efforcera :
   - de mettre en œuvre la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) du gouvernement fédéral pour améliorer la planification, les mesures et la reddition de comptes en matière de rendement;
   - de renforcer la vérification et l'évaluation internes;
   - de renforcer la responsabilisation, la transparence et la reddition de comptes en matière de rendement des membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) et d'améliorer la coordination parmi les membres du RSEOC et d'autres organisations de développement économique;
   - de renouveler les ressources humaines pour avoir les employés qualifiés, motivés et informés dont il a besoin;
   - d'examiner et de mettre à jour le processus décisionnel fondé sur les risques et de mieux l'intégrer dans tous les volets de la gestion.

   Dépenses totales prévues : 6 942 747 $

De plus, le Ministère continuera de s'assurer qu'il satisfait aux exigences législatives et à celles énoncées dans son mandat en matière de reddition de comptes, notamment celles qui se trouvent dans la *Loi sur les langues officielles*, la *Stratégie de développement durable* et la *Loi fédérale sur la responsabilité*. On retrouve davantage de renseignements sur les activités du Ministère dans ces domaines dans ses rapports annuels sur les plans et priorités (RPP) et ses plans détaillés.

Gouvernance ministérielle et gestion du risque

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est un ministère fédéral comptant 403 employés équivalents temps plein, établi dans l'Ouest du Canada et réparti entre cinq régions : la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et le bureau d'Ottawa (annexe B). L'administration centrale du Ministère se trouve à Edmonton. Chaque région et unité ministérielle de même que chacun des dirigeants du Ministère, a la responsabilité partagée de s'assurer que le Ministère, dans son ensemble, remplit son mandat et atteint ses objectifs, en plus de s'assurer qu'il satisfait aux besoins précis et aborde les enjeux de la région.

Le cadre de gouvernance

Le sous-ministre préside le comité exécutif, qui est responsable de l'orientation stratégique globale et de la gestion du Ministère. Le comité exécutif de DEO est composé du sous-ministre, des cinq sous-ministres adjoints, et des directeurs généraux responsables des Finances et programmes ministériels, des Services intégrés, des Politiques, ainsi que du directeur des Communications ministérielles. De plus, il y a une série d'autres comités chargés de composantes précises des responsabilités du Ministère en matière de planification, de politique, de reddition de comptes et d'évaluation.

À tous les niveaux de l'organisation, les plans et stratégies de gestion comprennent les mêmes composantes, qui sont les suivantes :

- toutes les activités de planification sont structurées en fonction des résultats stratégiques du Ministère;
- les stratégies de gestion et d'évaluation du risque étayent tous les plans et toutes les activités;
- tous les plans sont étayés par les résultats obtenus au cours de la période de rapport précédente et dépendent de ces résultats.

Les bureaux régionaux du Ministère sont essentiels pour que DEO puisse atteindre ses objectifs et ses résultats. Chaque région est dirigée par un sous-ministre adjoint, qui est responsable de s'assurer que la région répond aux divers besoins régionaux et communautaires de l'Ouest canadien et obtient les résultats visés par le Ministère.

Gestion intégrée des risques

Le cadre de gestion intégrée des risques de DEO a été élaboré dans le but de fournir au Ministère les outils dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités de gouvernance et de reddition de comptes, et pour soutenir les processus analytiques et la prestation de conseils qui permettent de cerner et d'atténuer les risques de façon appropriée. Notre cadre de gestion des risques est appliqué à toute l'organisation, de l'évaluation des projets individuels au Plan ministériel d'activités, en passant par les stratégies de gestion.

Le comité exécutif a largement contribué à l'élaboration d'une évaluation stratégique des risques pour le Ministère et a approuvé le profil exhaustif des risques en décembre 2006. Ce profil et les plans d'atténuation des risques définissent les responsabilités relativement à ces stratégies d'atténuation. Ils ont été élaborés conformément au mandat et aux trois résultats stratégiques du Ministère et font l'objet d'une surveillance à tous les échelons de l'organisation. DEO a cerné huit risques clés qu'il importe de gérer au cours des prochaines années. Ces huit risques sont décrits à l'annexe D. Chaque année, et plus souvent s'il y a lieu, le Ministère mettra à jour son évaluation des risques clés et adaptera ses plans et ses réactions (les stratégies de gestion) en conséquence.

Au plus haut niveau, cela permet de s'assurer que le Plan ministériel d'activités et, à son tour, le RPP sont conçus pour gérer les risques cernés. Une fois les risques ministériels et les stratégies de gestion cernés, des plans plus détaillés seront élaborés pour le Ministère au cours du prochain exercice. Cela inclut le Plan ministériel de RH, le Plan ministériel de GTI, le Plan financier ministériel, le Plan d'action sur les langues officielles, la Stratégie d'approvisionnement et la Stratégie de développement durable, de même que les Plans des bureaux régionaux et ceux de chacune des unités organisationnelles. De façon plus détaillée, chaque plan est structuré de manière similaire en fonction de l'Architecture des activités de programme (AAP) et de la stratégie de gestion des risques. Le cadre de reddition de comptes suit le même modèle logique, mais est en retard d'une année ou d'un cycle de reddition de comptes.

Le cadre de planification stratégique et d'établissement de rapports du Ministère oriente le contenu de chaque plan. Il expose clairement la contribution de DEO aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada et établit un lien entre les trois résultats stratégiques, le mandat et la vision du Ministère, d'une part, et le programme de planification et de rendement du gouvernement du Canada, d'autre part.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada | Western Economic Diversification Canada

Cadre de planification stratégique 2008–2009

Secteurs de résultats du gouvernement du Canada

Une croissance économique forte

Une économie axée sur l'innovation et le savoir

La façon dont le Ministère contribue à renforcer le Canada

Mandat de DEO

Promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, coordonner les activités économiques fédérales dans l'Ouest et représenter les intérêts des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest dans le processus décisionnel national.

Vision du Ministère

Figurer parmi les chefs de file chargés de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien dans le but de favoriser le renforcement, la compétitivité et l'innovation des entreprises et des collectivités.

Nos priorités pour 2008–2009

Commercialisation de la technologie	Commerce et Investissement	Compétitivité et productivité des entreprises	Diversification rurale	Gestion axée sur l'excellence

Le Ministère mettra l'accent sur ces priorités en 2008–2009 pour atteindre les résultats stratégiques suivants

Nos résultats stratégiques

Politique, représentation et coordination :
Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien

Développement économique des collectivités :
Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien

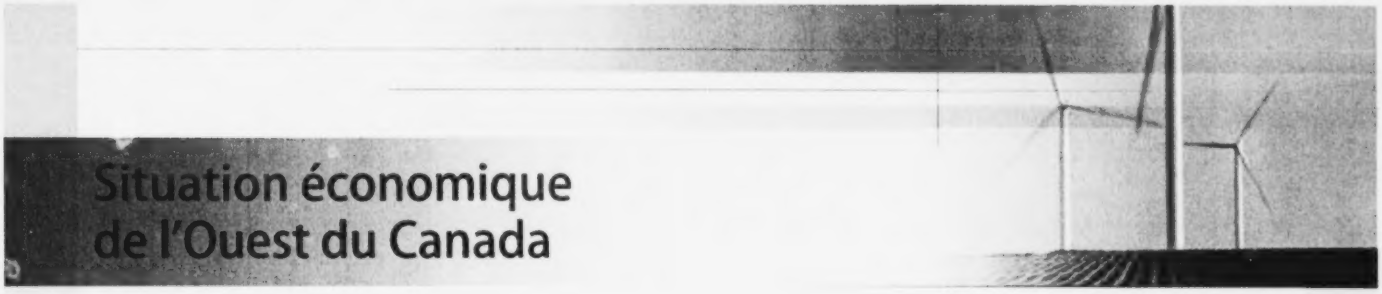
Entrepreneuriat et innovation :
Un secteur commercial compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien

Nos activités de programme

- Collaboration et coordination
- Représentation
- Recherche et analyse
- Planification, développement et adaptation économiques des collectivités
- Infrastructure
- Développement des entreprises et entrepreneuriat
- Innovation

Renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort

Canada



Situation économique de l'Ouest du Canada

L'Ouest du Canada a une économie prospère et en pleine croissance. Depuis 2003, les économies de la Colombie-Britannique et de l'Alberta comptent parmi les plus prospères du pays. Le secteur de l'énergie continue de stimuler la croissance en Alberta. Les prix élevés des produits de base dans le monde ont fait augmenter les profits des entreprises et entraîné des niveaux records d'investissements dans l'exploration, le développement et la construction d'installations industrielles en 2006. L'économie de la Colombie-Britannique tire profit de l'incidence combinée des prix élevés des produits de base, des faibles taux d'intérêt qui stimulent la demande en constructions résidentielles et d'une série d'importants projets d'infrastructure publique.

Même s'ils sont élevés comparativement aux normes nationales, les taux de croissance économique de la Saskatchewan et du Manitoba sont plus modestes que ceux de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Les prix élevés du pétrole et du gaz naturel contribuent à la croissance économique de la Saskatchewan, comme le font les prix d'autres ressources naturelles, notamment l'uranium et la potasse. En Saskatchewan, le secteur des biotechnologies agricoles a aussi connu une croissance, ce qui constitue un complément à la force traditionnelle de la province dans la production agricole. Au Manitoba, les hauts niveaux d'activité dans le domaine de la construction et un secteur manufacturier solide stimulent l'économie; la province tire aussi avantage d'un solide secteur minier et de projets axés sur les énergies de substitution.

Défis et possibilités

Dépendance envers les ressources naturelles

La dépendance envers les ressources naturelles rend l'Ouest du Canada vulnérable en raison de la volatilité du marché des produits de base, des possibles perturbations liées à des différends commerciaux ou à des désastres et des enjeux environnementaux. Au moment où le reste du Canada tire une plus grande partie de son PIB du secteur manufacturier, sans la diversification de son économie, l'Ouest du Canada sera touchée de façon disproportionnée quand la croissance actuelle du marché des produits de base s'atténuera.

Pénurie de main-d'œuvre et de personnel qualifié, données démographiques et dichotomie économique

Dans l'Ouest du Canada, les pénuries de main-d'œuvre et de personnel qualifié sont considérées comme étant les plus importants problèmes auxquels l'économie fait face. Malgré la croissance des populations des deux provinces les plus à l'ouest en raison de l'immigration et des migrations à partir d'autres régions du Canada, aucune des deux provinces n'arrive à satisfaire à la demande en main-d'œuvre causée par leur économie en pleine croissance. Les populations du Manitoba et de la Saskatchewan font face aussi à d'importantes pénuries de main-d'œuvre dues en grande partie aux migrations interprovinciales.

Les collectivités rurales et nordiques de l'Ouest du Canada affrontent des difficultés économiques importantes, comme la difficulté d'attirer et de retenir des professionnels hautement qualifiés et une vulnérabilité accrue aux fluctuations de l'économie des secteurs des ressources naturelles. La concurrence mondiale accrue causée par la production agricole à faible coût dans les pays émergents, combinée aux récents désastres que le secteur a connus, a eu des répercussions très négatives sur le secteur agricole de la région. De plus, les régions rurales font face à un effondrement du secteur forestier dans l'Ouest, secteur qui est aux prises avec une escalade des coûts de main-d'œuvre, de transport et d'énergie, et avec des menaces naturelles comme le dendroctone du pin. En plus des conséquences environnementales de la croissance économique du Nord, des collectivités comme celles de Fort McMurray éprouvent des problèmes en matière d'infrastructure et de prestation de services.

Innovation et commercialisation des technologies

Au moment où les gains de productivité globaux du Canada sont inférieurs à ceux d'autres pays avec lesquels nous sommes en concurrence, la nécessité d'encourager la hausse de l'investissement du secteur privé dans les S et T *représente une priorité nationale*.

Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada (2007)

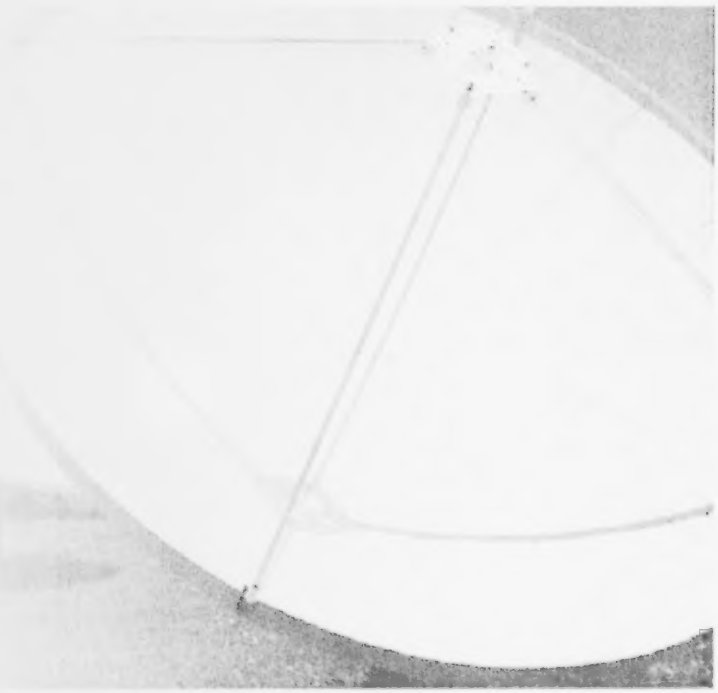
L'innovation et la commercialisation des technologies sont des facteurs clés du développement et de la diversification de l'économie de l'Ouest du Canada. Ils offrent un potentiel de productivité accrue dans le secteur des ressources primaires et un meilleur avantage concurrentiel sur le plan de la production et du commerce de biens et de services à valeur ajoutée liés aux ressources naturelles. Les investissements et les méthodes stratégiques qui encouragent l'innovation ainsi que le perfectionnement et la mise au point de technologies aideront aussi les quatre provinces de l'Ouest à mettre à profit l'expansion des industries fondées sur les connaissances. Cependant, l'un des principaux obstacles à l'expansion des industries fondées sur les connaissances est l'étape de la commercialisation. Parmi les principaux enjeux, notons l'accès à des capitaux à un stade précoce de façon à faciliter le démarrage et la croissance des entreprises, le manque de gestionnaires expérimentés, l'absence d'une culture entrepreneuriale et l'accès aux ressources nécessaires pour soutenir des entreprises fondées sur les connaissances de façon à ce qu'elles puissent faire passer la recherche du stade de la mise au point à la commercialisation viable.

Résumé

L'Ouest du Canada connaît actuellement une forte croissance économique. Cependant, pour maximiser et soutenir le potentiel économique de la région, il est nécessaire de continuer les efforts de diversification de l'économie afin de limiter la vulnérabilité associée à la concurrence mondiale accrue et au fait que l'économie de la région a toujours dépendu de l'exploitation des ressources naturelles. En même temps, il existe d'extraordinaires possibilités économiques dans l'Ouest du Canada : la région montre déjà des points forts dans les industries émergentes

et la nouvelle économie; le secteur des petites entreprises est dynamique et offre un important potentiel d'expansion; et la région est bien placée, géographiquement et stratégiquement, pour accroître son commerce international et attirer des investissements. En relevant systématiquement ses défis tout en faisant des investissements stratégiques visant à soutenir le développement et la diversification, l'Ouest continuera de jouer un rôle de chef de file dans l'économie du Canada.

En tant qu'organisme fédéral de développement de l'Ouest du Canada, DEO a pour mandat d'encourager le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest du Canada et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets économiques nationaux. À cette fin, DEO mène activement un vaste ensemble d'activités stratégiques et d'investissements qui ont des répercussions positives sur le rendement économique et la compétitivité de l'Ouest canadien. Il continuera de la faire en collaboration et en partenariat avec d'autres intervenants de l'Ouest.



Entrepreneuriat et innovation

L'innovation est le moteur de la croissance économique et de la compétitivité, et l'avenir de l'économie de l'Ouest canadien et sa réussite continue seront déterminés par la mesure dans laquelle nos entreprises et industries s'adaptent et participent aux marchés croissants et compétitifs. DEO a établi une série de priorités pour ce secteur de résultats afin de s'assurer que cela se produise.

Priorités du programme

1. **Commercialisation des technologies** – Afin d'aider à la transformation du savoir et des technologies en débouchés commerciaux, DEO fera des investissements stratégiques dans des initiatives de commercialisation et d'adoption de technologies, qui mèneront à une augmentation du nombre de technologies prometteuses développées dans des établissements de recherche et à une augmentation des technologies adoptées par des entreprises existantes.

2. **Commerce et investissement** – DEO reconnaît que les intérêts de la région sont mieux servis dans le cadre d'une stratégie commerciale nationale coordonnée, où de nombreux partenaires de commerce et d'investissement travaillant ensemble à l'amélioration de la compétitivité internationale et au renforcement des principaux corridors économiques et commerciaux de l'Ouest. DEO s'efforcera principalement d'accroître la participation des PME à l'expansion des affaires à l'échelle internationale, d'attirer davantage d'investissements et d'améliorer la stratégie de marque et de renforcer les corridors commerciaux entre les États-Unis, l'Asie-Pacifique et l'Ouest du Canada.

Voici certains des risques qui pourraient avoir des répercussions sur nos résultats, et les façons dont ces risques sont gérés :

- L'un des principaux risques auxquels le Ministère fait face relativement à ce secteur de résultats est lié au besoin d'améliorer la réussite de la commercialisation des technologies dans l'Ouest canadien. Il est essentiel pour la nouvelle économie de mener des projets de recherche et de développement fondés sur les connaissances, et il existe de nombreuses possibilités d'améliorer le rendement dans les secteurs clés et, par le fait même, le rendement économique du Canada dans l'économie mondiale. *Avantage Canada* propose une orientation claire dans ce domaine, et le Ministère se conformera à ce programme.
- La prédominance des secteurs de l'énergie et des ressources constitue un point faible et un point fort pour l'économie de l'Ouest canadien. Les investissements de capitaux sont importants dans l'industrie dominante, mais cela a une incidence sur l'accès aux capitaux des secteurs émergents. DEO a fait de l'accès accru aux capitaux une priorité en tant que moyen de bâtir un secteur des entreprises diversifié et compétitif.

Résultat stratégique

Un secteur des entreprises compétitif et diversifié, et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien.

3. **Productivité et compétitivité des entreprises** – Pour soutenir la croissance et la compétitivité des petites entreprises de l'Ouest canadien, DEO concentrera ses efforts sur les mesures suivantes :

- améliorer l'accès des PME au capital de risque et aux services aux entreprises par le truchement de programmes et services offerts en collaboration avec d'autres organisations et associations de services aux entreprises, dans le but d'améliorer leur accessibilité générale, et la coordination et la collaboration concernant les investissements et la prestation de services;
- collaborer avec les entreprises, l'industrie et les organisations de recherche de l'Ouest canadien dans le but d'entreprendre des initiatives systémiques visant l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises. Dans ce domaine, les activités soutenues par DEO pourraient inclure la promotion et l'adoption de nouvelles pratiques commerciales et de gestion (p. ex. la fabrication sans le gaspillage), l'accès aux chaînes d'approvisionnement, la création de réseaux d'entreprises et l'accès à une main-d'œuvre qualifiée.

4. **Diversification rurale** – DEO fera la promotion de la diversification rurale en soutenant les projets qui auront pour résultat d'accroître la capacité des collectivités rurales de se tailler une place dans le domaine de la transformation à valeur ajoutée et de la R-D appliqués et de favoriser la création de nouveaux débouchés pour les travailleurs qualifiés. En plus de soutenir des projets, le Ministère effectuera des recherches dans le but de trouver des façons de diversifier davantage l'économie rurale de l'Ouest canadien.

Voici certains des risques qui pourraient avoir une incidence sur nos résultats, et les façons dont ces risques sont gérés :

- L'Ouest du Canada est aussi un marché relativement petit, avec un appétit vorace et de solides intérêts commerciaux. Cela signifie que l'économie est à risque en raison des fluctuations sur les marchés mondiaux et au chapitre des investissements, surtout si des liens commerciaux étroits ne sont pas créés par nos entreprises émergentes. DEO met l'accent sur l'amélioration des corridors commerciaux, la diversification des marchés d'affaires et l'aide aux PME et aux industries pour qu'elles soient concurrentielles dans l'économie mondiale.
- Un manque relatif de compétitivité et de productivité constitue un important risque pour l'économie nationale et celle de l'Ouest canadien. S'il n'y a pas de progrès dans ce domaine, la viabilité et la vigueur à long terme de l'économie sont menacées. DEO met la priorité sur les investissements visant essentiellement à accroître la productivité et la compétitivité de façon à gérer ce risque.

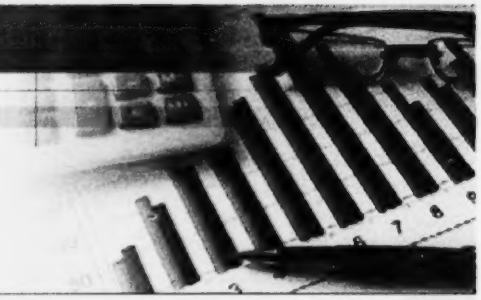
Autres possibilités

- Augmenter les activités de transformation à valeur ajoutée dans le secteur manufacturier et dans celui des ressources en soutenant des initiatives systémiques ou touchant l'ensemble d'une industrie dans des secteurs prioritaires, dans le but d'intégrer de nouveaux produits, de nouvelles technologies ou des innovations aux facteurs de production et processus existants.

Nous mesurerons l'atteinte de ce résultat stratégique à l'aide des indicateurs suivants :

- croissance réelle du produit intérieur brut (PIB);
- commerce international : valeur des exportations, sans compter les secteurs de production primaire (en millions de dollars);
- intensité de la recherche et du développement (R-D) : dépenses intérieures brutes en R-D (DIBRD) en tant que pourcentage du PIB.

Développement économique des collectivités



Le Ministère soutient les collectivités de l'Ouest du Canada de différentes façons, dans chacun des domaines de résultat. En collaborant avec ses partenaires, notamment les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), DEO soutient les initiatives de diversification et de développement qui ont des répercussions considérables dans l'Ouest. En étant responsable de l'exécution d'une grande partie des programmes d'infrastructure stratégique du gouvernement, DEO fait des investissements ciblés qui ont des répercussions positives sur la capacité des collectivités d'être concurrentielles dans les économies régionales, nationale et mondiale.

Résultat stratégique

Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest du Canada.

Priorités en matière de programmes

- **Diversification rurale** – DEO fera la promotion de la diversification rurale en soutenant les projets qui auront pour résultat d'accroître la capacité des collectivités rurales de se tailler une place dans le domaine de la transformation à valeur ajoutée et de la R-D appliqués et de favoriser la création de nouveaux débouchés pour les travailleurs qualifiés. En plus de soutenir des projets, le Ministère effectuera des recherches dans le but de trouver des façons de diversifier davantage l'économie rurale de l'Ouest canadien.

Autres possibilités

- Faire des investissements stratégiques dans l'infrastructure économique et commerciale de l'Ouest (en collaboration avec les partenaires des secteurs public et privé), investissements qui soutiennent les objectifs du Ministère liés à la diversification de l'économie et à la croissance et à la compétitivité des petites entreprises.

Voici certains des risques qui pourraient avoir des répercussions sur nos résultats, et les façons dont ils sont gérés :

- Les collectivités prospéreront si elles sont en mesure de s'adapter à une économie changeante et aux réalités démographiques. Le risque que les collectivités n'aient pas la capacité de le faire est l'un des points de mire de DEO, et le Ministère compte donc des programmes et services visant à renforcer la capacité des collectivités et à les aider à tirer profit de la diversification et des possibilités de perfectionnement. Nos priorités sont l'infrastructure, les investissements dans les principaux corridors commerciaux et les initiatives de diversification qui génèrent de nouvelles possibilités d'affaires.
- Les tendances démographiques (p. ex. la pénurie de main-d'œuvre) et les difficultés économiques imprévues (p. ex. le dendroctone du pin, les inondations ou les changements de l'industrie) constituent aussi des obstacles au développement de collectivités économiquement viables. Le Ministère collaborera avec d'autres intervenants des secteurs public et privé dans le but d'aider les collectivités à réagir à ces difficultés et à se concentrer sur une productivité accrue, sur un soutien et des investissements ciblés et sur des initiatives d'adaptation communautaires.

Nous mesurerons l'atteinte de ce résultat stratégique à l'aide des indicateurs suivants :

- revenu disponible par habitant;
- croissance de la productivité du travail (produit intérieur brut réel par heure travaillée).

Politique, représentation et coordination

Comme il s'agit d'un ministère relativement petit ayant pour objectif d'avoir des répercussions sur une région très vaste à l'économie très forte, DEO doit s'assurer que ses politiques et programmes liés à la diversification dans l'Ouest sont adaptés, stratégiques et ciblés. Il collabore aussi avec d'autres ministères et partenaires dans le but d'atteindre des résultats et de faire valoir les intérêts de l'Ouest canadien dans le giron fédéral.

Possibilités

- Le Ministère veut être le champion et le promoteur de la collaboration fédérale et intergouvernementale pour surmonter les obstacles à la croissance et à la diversification à long terme. Il encourage également une approche coordonnée dans les dossiers de compétence fédérale ou de compétence, fédérale-provinciale, comme le manque de main-d'œuvre, l'accès aux frontières, l'harmonisation de la réglementation et le commerce entre les provinces et les gouvernements.
- DEO soutient les travaux de recherche, les conférences, les consultations, les études de faisabilité et d'autres activités connexes afin d'améliorer la compréhension de l'économie de l'Ouest canadien et de se concentrer sur les possibilités et les enjeux économiques précis de la région.

Nous mesurerons l'atteinte de ce résultat stratégique à l'aide des indicateurs suivants :

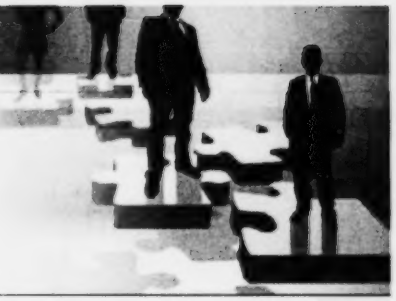
- pourcentage des sources clés qui estiment que les activités de DEO donnent lieu à des politiques et à des programmes qui appuient le développement économique de l'Ouest du Canada;
- nombre de dollars consacrés au financement de projets (par DEO, en plus des montants provenant d'autres partenaires du projet)
- pourcentage de projets achevés qui atteignent ou dépassent le rendement espéré.

Voici certains des risques qui pourraient avoir des répercussions sur nos résultats, et les façons dont ces risques sont gérés :

- En raison de la diversité des intérêts de l'Ouest canadien, il est difficile de discerner un point de vue clair et commun pour la région. DEO gère cette difficulté en se faisant le champion de la diversité régionale et communautaire (grâce à notre structure régionale, à nos plans et à notre flexibilité), et en proposant des politiques, des programmes et des initiatives avantageux pour toute la région. Nos priorités concernent principalement les domaines et possibilités d'intérêts communs et la collaboration avec nos partenaires et homologues du secteur public.
- DEO a la possibilité d'harmoniser les intérêts de l'Ouest canadien dans les domaines de la commercialisation des technologies, de la diversification et de la productivité des entreprises avec les initiatives provinciales récentes et la *Stratégie scientifique et technologique* du gouvernement fédéral. Si nous ne le faisions pas, nous risquerions de perdre des possibilités, ce qui aurait des répercussions sur le programme de diversification. Le Ministère provoquera d'autres collaborations et possibilités par le truchement des ses efforts de diffusion, de sa stratégie de représentation et de ses activités de collaboration.

Résultat stratégique

Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien.



Excellence en gestion

Les pratiques exemplaires de gestion dans le secteur public, de même que dans le secteur privé, évoluent constamment. Cependant, le fait de prouver que les décisions sont fondées sur des valeurs et une éthique solides et qu'il existe une reddition de comptes, un bon service à la clientèle et une optimisation des ressources compte parmi les normes de haut rendement en fonction desquelles les organisations du secteur public sont évaluées de nos jours.

Dans l'ensemble, DEO est reconnu par ses intervenants et par son personnel comme étant bien géré et réagissant bien aux problèmes qui surviennent. DEO trouve de nouvelles façons de collaborer avec d'autres pour s'assurer que les initiatives du gouvernement sont gérées de façon efficace et efficiente. En fait, le Ministère est fermement engagé à collaborer avec ses partenaires et à optimiser ses investissements, ce qui lui permet d'avoir des répercussions beaucoup plus grandes par l'entremise de ses investissements, politiques et programmes qu'il n'en aurait autrement. Le Ministère, même s'il est relativement petit, participe à bon nombre de programmes et politiques horizontaux (p. ex. l'Initiative de représentation accrue aux États-Unis et son successeur, le Programme de la plate-forme nord-américaine, l'exécution de programmes d'infrastructure du gouvernement fédéral dans l'Ouest, la coprésidence de conseils fédéraux dans chaque région, etc.) et à des systèmes d'administration communs.

Il y a de nombreuses initiatives de gestion en cours au Ministère (citées et mentionnées dans des plans régionaux, organisationnels et ministériels plus détaillés). L'une des principales initiatives du Ministère a été d'établir une stratégie complète de gestion du risque qui est intégrée à tous les niveaux de l'organisation. Le Ministère possède un cadre de gestion intégrée des risques, un profil des risques du Ministère à jour et des plans d'action correspondants qui définissent les responsabilités afin de permettre une surveillance continue.

Le Ministère a cerné huit principaux risques ministériels, ainsi que des stratégies de gestion et les responsabilités pour chacun de ces risques (voir l'annexe D). De plus, tout le Ministère utilise un cadre de gestion des risques, depuis le processus d'approbation des projets jusqu'au processus de planification des activités.

On a cerné les huit risques ministériels et élaboré les plans d'action correspondants, qui sont décrits dans le plan actuel, surtout pour garantir que l'organisation gère les enjeux liés à la production des résultats, à l'adaptation de l'organisation, à la collaboration avec les partenaires, à la gestion des finances et des communications stratégiques, au renouvellement des ressources humaines et à la gestion de l'information. Davantage de renseignements sur ces huit domaines se trouvent dans les plans d'action et les plans d'activités ministérielles et dans les plans régionaux plus détaillés.

Le processus de gestion intégrée des risques a une incidence sur tous les aspects de la planification ministérielle, et a étayé la décision d'établir une cinquième priorité ministérielle relativement à **l'excellence en gestion :**

Excellence en gestion – DEO mettra l'accent sur les tâches suivantes :

A. Mettre en œuvre la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) de l'administration fédérale pour améliorer la planification, les mesures et la reddition de comptes en matière de rendement.

Réalisations attendues : Le Ministère continuera l'élaboration et la mise en œuvre de sa structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), et peaufinera sa méthode de planification intégrée dans le but de mieux harmoniser, coordonner et intégrer les initiatives de planification et de reddition de comptes.

Indicateurs de notre réussite : Évaluation par les intervenants et les employés du rendement et du leadership du Ministère (données du sondage); éléments prouvant les résultats en matière de rendement et plans d'activités, résultats des vérifications et évaluations utilisées pour documenter la planification des politiques et des programmes.

B. Renforcer la vérification et l'évaluation internes.

Réalisations attendues :
D'ici au 31 décembre 2008, des membres externes indépendants seront nommés au comité de vérification de DEO dans le cadre de son *Plan de vérification interne*. Une charte de vérification interne et la charte du comité de vérification ministériel ont été approuvées et définissent les rôles et responsabilités relatifs aux fonctions de vérification interne et ceux du comité de vérification externe de DEO. Le Ministère élaborera aussi un plan d'orientation et de formation des nouveaux membres du comité de vérification et des cadres supérieurs de DEO afin de leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités dans le cadre de la politique de vérification interne du gouvernement du Canada. Un plan de transition permettra au Ministère d'assurer la mise en œuvre de toutes les dispositions de la nouvelle politique de vérification interne d'ici 2009.

Les projets d'évaluation pour l'année en cours ont été déterminés à l'aide d'une méthode fondée sur les risques à l'appui des résultats et priorités stratégiques du Ministère. Deux importantes évaluations des subventions et contributions, qui ont des répercussions sur les trois résultats stratégiques, seront terminées d'ici la fin de juin 2008.

Indicateurs de notre réussite : Un comité de vérification actif est en place, et les cadres supérieurs de DEO s'acquittent de toutes les responsabilités prévues par la politique de vérification interne du gouvernement du Canada, et le *Plan d'évaluation du ministère* reflète l'incidence de la *Loi fédérale sur la responsabilité* de 2006, qui exige une évaluation complète de toutes les dépenses en matière de programmes, tous les cinq ans.

C. Renforcer la responsabilisation, la transparence et la reddition de comptes concernant le rendement des membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) et améliorer la coordination parmi les membres du RSEOC et d'autres organisations de développement économique.

Réalisations attendues : Exposés présentés au RSEOC sur les résultats attendus en ce qui concerne l'amélioration de la responsabilité, de la transparence et de la reddition de comptes relativement au rendement, exigences établies et appliquées de façon uniforme aux membres en matière de reddition de comptes, soutien offert aux membres pour qu'ils satisfassent aux attentes liées aux exigences en matière de reddition de comptes.

Indicateurs de notre réussite : Harmonisation et rendement des initiatives du RSEOC par rapport aux résultats stratégiques du Ministère; évaluation par les intervenants et les employés de la coordination améliorée entre les membres et autres organisations; et reddition de comptes exacte et en temps opportun de la part des membres.

D. Examiner et mettre à jour le processus décisionnel fondé sur les risques et mieux l'intégrer dans tous les volets de la gestion.

Réalisations attendues : L'intégration de la gestion des risques aux plans du Ministère.

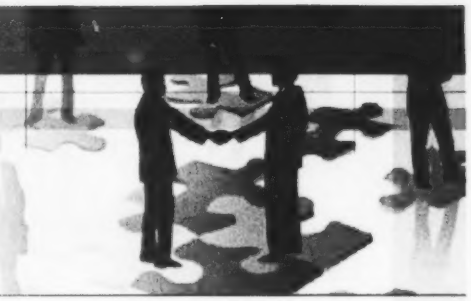
Indicateurs de notre réussite : Tous les plans ministériels tiennent compte de la gestion des risques dans les activités prévues.

En plus de ces priorités, d'importants travaux sont en cours dans d'autres secteurs clés du Ministère afin de soutenir les efforts déployés pour obtenir les résultats stratégiques de DEO et respecter son engagement envers l'excellence en gestion. Parmi ces travaux, notons, entre autres, les suivants :

- Dans le cadre de son *Plan de gestion du changement*, le Ministère se concentre sur deux importantes initiatives de changement organisationnel. Il continuera de mettre en œuvre les nouvelles priorités découlant de l'initiative de consultation et d'établissement de la vision de 2006 et les changements découlant du programme de renouvellement des ressources humaines et de la fonction publique.
- Dans le cadre du *Plan de gestion de l'information et de la technologie de l'information*, le Ministère maintient son engagement envers le Portail de projets et le programme de gestion de l'information (qui met l'accent sur la gestion des documents électroniques en 2008-2009). Ces deux importantes initiatives soutiennent directement les responsabilités du Ministère en matière de diligence raisonnable, de gestion, de rapports sur les résultats et de divulgation proactive de l'information.
- Dans le cadre du *Plan d'action sur les langues officielles* et de ses engagements en matière de langues officielles, le Ministère travaille principalement avec les communautés de langue officielle de l'Ouest pour soutenir les initiatives de diversification de l'économie et mettre sur pied un cadre ministériel définissant clairement les rôles et les responsabilités en matière de langues officielles au sein de l'organisation, notamment en ce qui a trait à la prestation de services, à l'élaboration de programmes et de politiques et à la création de partenariats (voir **www.wd.gc.ca/rpts/strategies/ola/default_f.asp**).
- Dans le cadre de son *Plan financier*, le Ministère travaille à l'amélioration de sa préparation aux vérifications, continue de perfectionner son processus de gestion intégré des risques, met en œuvre la directive sur le renouvellement et la politique financière de DEO et améliore son processus de présentations au Conseil du Trésor. Aussi, la *Stratégie d'approvisionnement* cerne les efforts du Ministère pour s'assurer que l'approvisionnement est bien géré et soutient ses résultats.
- Dans le cadre de son *Plan de communications*, le Ministère se concentrera sur la mise en œuvre continue des mesures prises en réaction à l'initiative d'établissement de la vision, le soutien des communications stratégiques au renouvellement de la fonction publique, l'amélioration du processus de gestion du contenu du site Web, la communication des résultats et le responsabilité.
- Dans le cadre de sa *Stratégie de développement durable*, le Ministère encouragera la mise au point, la commercialisation, l'adoption et l'adaptation de nouveaux processus et nouvelles technologies environnementaux dans l'Ouest canadien et fera la promotion des concepts et possibilités de développement durable du gouvernement du Canada (voir **www.wd.gc.ca/rpts/strategies/sd/default_f.asp**).

Toutes ces priorités et activités liées à la gestion sont nécessaires pour que le Ministère puisse obtenir ses résultats stratégiques et apporter une contribution positive à l'économie de l'Ouest du Canada et au rendement global du gouvernement du Canada.

Renouvellement des ressources humaines et de la fonction publique



Une stratégie efficace en matière de ressources humaines est essentielle pour que le Ministère obtienne ses résultats stratégiques, que les ressources soient centrées sur les domaines de résultats stratégiques et que les employés aient les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires pour obtenir efficacement des résultats. Dans le cadre de son engagement envers l'excellence en gestion, le Ministère a élaboré un plan ministériel intégré en matière de ressources humaines (voir l'annexe E) qui soutient l'harmonisation des tâches des employés avec les résultats stratégiques, cerne les principaux problèmes et difficultés auxquels le Ministère fait face en matière de ressources humaines, et engage le Ministère à mettre en œuvre des mesures visant à régler ces problèmes et difficultés. Le plan est entièrement intégré à la planification ministérielle des activités et est fondé sur les résultats stratégiques et les responsabilités établies par le Cadre de responsabilisation de gestion du Ministère.

Parmi les engagements présentés en détail dans le Plan ministériel en matière de ressources humaines, DEO évaluera, pendant la prochaine année, ses capacités internes en ce qui a trait à la commercialisation des technologies, au développement du commerce, aux grappes de recherche et de développement et aux processus de transformation à valeur ajoutée des ressources, avec l'intention d'élaborer des stratégies pour améliorer ses capacités analytiques dans ces secteurs et mieux soutenir le plan ministériel d'activités.

Dans le cadre de l'évaluation et de la gestion des répercussions sur les ressources humaines de l'obtention de résultats ministériels précis, le Ministère n'oublie pas non plus la nécessité de se concentrer sur le renouvellement de l'ensemble de la fonction publique, dans le cadre d'un programme applicable à l'ensemble du gouvernement.

Le personnel de DEO, qui compte 403 postes équivalents temps plein (ETP), est affecté en fonction des résultats stratégiques du Ministère de la façon suivante :

Résultat stratégique	Affectation d'ETP pour 2008-2009
Entrepreneuriat et innovation	195
Développement économique des collectivités	122
Politique, représentation et coordination	86
Total	**403**

Il existe trois réalités primordiales en matière de ressources humaines dont le plan ministériel d'activités de DEO tient compte :

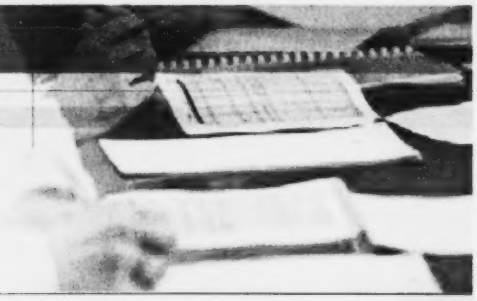
- DEO fait face à des difficultés liées au renouvellement de ses effectifs, vu les données démographiques du Ministère et de l'ensemble de la fonction publique.
- Dans ses efforts de renouvellement, il sera important que DEO réoriente son programme d'apprentissage et de perfectionnement.
- La réussite des plans de DEO en matière d'activités et de ressources humaines dépend de l'atteinte de l'excellence en gestion dans l'ensemble de l'organisation et du renforcement des systèmes de responsabilisation.

Dans cette optique, le plan ministériel de ressources humaines présente les six priorités de DEO en matière de renouvellement des RH. Les voici :

1. Planification de la relève
2. Initiatives de sensibilisation et de recrutement
3. Renforcement de la capacité en matière de leadership stratégique pour soutenir les objectifs opérationnels
4. Responsabilité à l'égard des résultats
5. Boîte à outils en matière de ressources humaines
6. Analyse des besoins en matière d'apprentissage stratégique

Réalisations attendues (y compris mais non de façon limitative) : Toutes les régions mettent en œuvre l'initiative de planification de la relève, l'élaboration d'une nouvelle base de données pour les systèmes d'apprentissage et un nouveau programme de stages, s'engagent à embaucher de nouveaux professionnels nommés pour une durée indéterminée, à évaluer le programme d'orientation amélioré, à élaborer du nouveau matériel d'information, à mettre en œuvre les compétences de base et à améliorer la formation et le perfectionnement du personnel et les systèmes de gestion du rendement.

Indicateurs de notre réussite : Ils sont définis clairement dans le plan ministériel de ressources humaines (annexe E).



Le Cadre de responsabilisation de gestion

Le Ministère et la région sont responsables de s'assurer que leur gestion est conforme aux normes établies par le cadre d'excellence organisationnelle de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Un *Cadre de responsabilisation de gestion* national a été établi pour tous les ministères fédéraux et organismes de la fonction publique; il présente les principales attentes de tout organisme de la fonction publique en ce qui concerne la gouvernance et l'orientation stratégique, les valeurs de la fonction publique, la gestion de l'apprentissage, de l'innovation et du changement, les résultats et le rendement.

Le Cadre de responsabilisation de gestion inclut dix éléments qui, ensemble, définissent les difficultés liées à la gestion et oriente la façon dont DEO gère ses activités.

Même si la direction a un rôle de chef de file à jouer, chacun des membres de notre organisation doit apporter sa contribution à chacun de ces secteurs. Au cours de deux décennies, DEO s'est bâti une réputation d'excellence et d'innovation au chapitre de l'exécution des programmes. Notre défi actuel est de maintenir cette norme et de la jumeler à toutes les catégories du Cadre de responsabilisation de gestion. Les plans d'activité des directions générales du Ministère et des régions sont organisés en fonction des dix éléments du Cadre de responsabilisation de gestion et contiennent des stratégies propres à une région ou à une direction générale conçues pour rendre le système de gestion ministériel efficace et efficient de façon à s'assurer que DEO obtienne ses résultats stratégiques.

Éléments du Cadre de responsabilisation de gestion

Valeurs de la fonction publique
De par leurs actions, les leaders ministériels soulignent continuellement l'importance des valeurs et de l'éthique de la FP dans les efforts déployés pour fournir des résultats aux canadiens et aux canadiennes (il s'agit de valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et axées sur les personnes)

Régie et orientation stratégique
Les conditions essentielles – cohérence interne, discipline organisationnelle et harmonisation en fonction des résultats – sont réunies pour assurer une orientation stratégique efficace, appuyer le ministre responsable et le Parlement et obtenir des résultats.

Politiques et programmes
La capacité ministérielle continue de recherche et d'analyse est développée et maintenue afin de permettre la formulation d'options de haute qualité en matière de politique, de conception de programme et de conseils à l'intention des ministères.

Personnes
Le ministère possède les effectifs et le milieu de travail voulu et met l'accent sur l'acquisition des compétences pour assurer son succès et un excellent avenir pour la fonction publique du Canada.

Services axés sur les citoyens
Les services sont axés sur les citoyens, les politiques et programmes sont élaborés selon l'approche – extérieur-intérieur – et les partenariats sont encouragés et gérés efficacement.

Gestion des risques
L'équipe de la haute direction difinit clairement le contexte ministériel et les pratiques de gestion proactive des risques organisationnels et stratégiques.

Gérance
Le régime de contrôle ministériel (actif, fonds, affectifs, services, etc.) est intégré et efficace et tous les employés comprennent bien ses principes sous-jacents.

Responsabilisation
Les responsabilités en ce qui concerne les résultats sont clairement attribuées et correspondent aux ressources et les délégations tiennent compte des capacités.

Apprentissage, innovation et gestion du changement
Le ministère gère par l'innovation et la transformation continues, favorise l'apprentissage organisationnel, attache de l'importance au savoir ministériel et apprend de son rendement.

Résultats et rendement
De l'information pertinente est recueillie au projet des résultats (internes et liés aux programmes et services) et utilisée dans le cadre du processus décisionnel, et les rapports transmis au public sont équilibrés, limpides et faciles à comprendre.

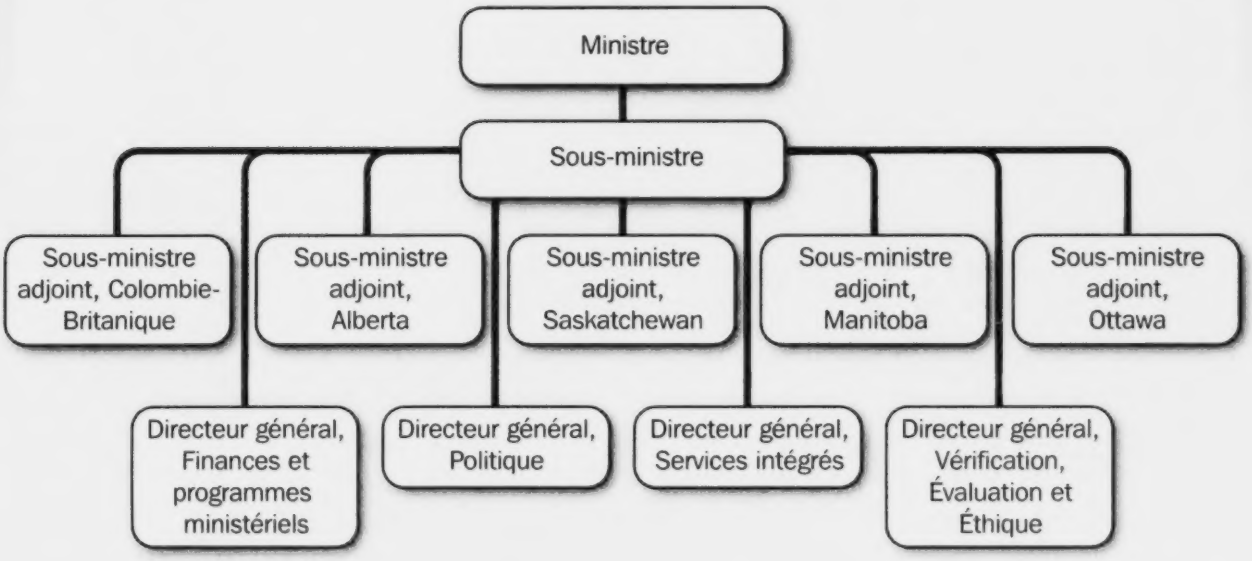
ANNEXE A

ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE DEO

	Politique, représentation et coordination	**Développement économique des collectivités**	**Entrepreneuriat et innovation**
Résultats stratégiques	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien.	Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien.	Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien.
Activités	Collaboration et coordination (1)	Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités (4)	Expansion des entreprises et entrepreneuriat (6)
	Représentation (2)	Infrastructure (5)	Innovation (7)
	Recherche et analyse (3)		
Sous-activités		Planification des collectivités (4a)	Amélioration de la productivité des entreprises (6a)
		Développement des collectivités (4b)	Expansion des marchés et du commerce (6b)
		Adaptation économique des collectivités (4c)	Collaboration avec l'industrie (6c)
		Infrastructure verte (5a)	Investissements directs étrangers (6d)
		Infrastructure de transport locale (5b)	Accès au capital (6e)
		Autres priorités liées à l'infrastructure (5c)	Adoption et commercialisation des technologies (7a)
			Liens entre les technologies (7b)
			Recherche et développement de technologies (7c)
			Innovation dans les collectivités (7d)
			Perfectionnement des compétences liées aux technologies (7e)
			Infrastructure des connaissances (7f)

ANNEXE B

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU MINISTÈRE



ANNEXE C ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

		Dépenses prévues (en milliers de dollars)* et ETP			
	Résultats attendus	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Contribuent à la priorité suivante
Résultat stratégique	Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien (entrepreneuriat et innovation)				
Activité de programme : Expansion des entreprises et entrepreneuriat	De solides PME dans l'Ouest canadien avec une capacité accrue de rester concurrentielles sur les marchés internationaux	**58 190** **118 ETP**	54 375 104 ETP	44 503 99 ETP	Commerce et investissement Productivité et compétitivité des entreprises
Activité de programme : Innovation	Augmentation des activités économiques fondées sur le savoir et à valeur ajoutée	**87 226** **77 ETP**	70 893 76 ETP	51 135 69 ETP	Commercialisation des technologies Diversification rurale
Résultat stratégique	Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien (développement économique des collectivités)				
Activité de programme : Planification, développement et adaptation économiques des collectivités	Augmentation des possibilités économiques et de la capacité des collectivités de relever les défis	**112 737** **106 ETP**	73 325 97 ETP	44 445 87 ETP	Diversification rurale
Activité de programme : Infrastructure	Maximiser les avantages économiques, sociaux, culturels et environnementaux offerts aux Canadiens de l'Ouest grâce à des investissements dans les infrastructures publiques, de manière coordonnée avec les administrations provinciales et municipales	**10 784** **16 ETP**	3 025 15 ETP	930 7 ETP	
Résultat stratégique	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien (Politique, représentation et coordination)				
Activité de programme : Collaboration et coordination	Amélioration de la coordination des activités et des programmes de développement économique dans l'Ouest	**5 866** **39 ETP**	5 866 39 ETP	5 866 39 ETP	Toutes les priorités en matière de programme
Activité de programme : Représentation	Des décisions prises par d'autres organisations qui améliorent les politiques et les programmes économiques dans l'Ouest	**2 683** **20 ETP**	2 684 20 ETP	2 684 20 ETP	Toutes les priorités en matière de programme
Activité de programme : Recherche et analyse	Une meilleure compréhension des enjeux, des défis, des débouchés et des priorités économiques de l'Ouest canadien	**4 160** **27 ETP**	4 160 27 ETP	4 160 27 ETP	Toutes les priorités en matière de programme
Total des dépenses prévues		**281 646** **403 ETP**	214 328 378 ETP	153 723 348 ETP	

* Les dépenses prévues incluent les subventions et les contributions de même que le financement lié au fonctionnement et à l'entretien.

ANNEXE D
PROFIL DES RISQUES ET DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU MINISTÈRE

Résultats stratégiques	**Politique, représentation et coordination**	**Développement économique des collectivités**	**Entrepreneuriat et innovation**
	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien	**Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien**	**Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien**
Risques clés	**Harmonisation avec les résultats stratégiques – Principales stratégies d'atténuation des risques**		
Risque n° 1 Difficultés que pose la justification des résultats en raison de problèmes de mesure (capacité de mesurer les résultats d'un projet, attribution, lacunes en ce qui concerne les normes de service)	• Veiller à ce que le système de gestion des finances et des projets de DEO fournisse de l'information pertinente sur la valeur du financement du projet (y compris le financement de DEO et le financement des autres partenaires des projets). • Processus permanent de surveillance et de reddition de comptes concernant le pourcentage de projets qui atteignent les cibles de rendement.	• Veiller à ce que le système de gestion des finances et des projets de DEO fournisse de l'information pertinente sur le revenu disponible par habitant, la croissance de la productivité au travail et le niveau de scolarité atteint. • Peaufinage continu des critères de mesure du rendement pour les activités à l'appui du développement économique des collectivités.	• Veiller à ce que le système de gestion des finances et des projets de DEO fournisse de l'information pertinente sur le produit intérieur brut (PIB) réel (croissance du PIB), le commerce international (valeur des exportations, à l'exclusion des secteurs de production primaire, et intensité de la recherche et du développement), dépenses intérieures brutes en R-D comme pourcentage du PIB. • Mettre en place des critères de mesure du rendement pour la recherche et le développement, les grappes commerciales et la commercialisation de nouveaux produits, technologies et services dans des secteurs comme les TIC, la technologie sans fil, la biotechnologie, la nanotechnologie et le rayonnement synchrotron. • Continuer à travailler avec les membres du RSEOC pour améliorer la saisie de données sur le rendement et l'exactitude de ces données. Vérifier les données régionales douteuses.

Résultats stratégiques	Politique, représentation et coordination	Développement économique des collectivités	Entrepreneuriat et innovation
	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien	Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien	Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien
Risques clés	**Harmonisation avec les résultats stratégiques – Principales stratégies d'atténuation des risques**		
Risque nº 2 Nombreuses exigences en ce qui a trait aux priorités – structure organisationnelle et capacité de satisfaire les nouvelle aux exigences en matière de gestion et de responsabilité	• Cibler les efforts sur les priorités ministérielles cernées dans le plan d'activités ministériel. • Parce que les ressources sont limitées, DEO doit cibler ses efforts sur les politiques, les programmes et les initiatives clés à l'appui du développement de l'Ouest canadien. • Veiller à ce que les ressources et les capacités soient mises en place pour appuyer la recherche, des conférences, des consultations et des études de faisabilité à l'appui de l'économie de l'Ouest canadien et cibler les efforts sur les défis et les possibilités spécifiques dans l'Ouest canadien.	• Cibler les efforts sur les priorités ministérielles cernées dans le plan d'activités ministériel. • Cibler l'attention sur le soutien des collectivités avec des programmes et des services visant à augmenter la capacité dans les secteurs suivants : infrastructures, investissements dans les grands corridors commerciaux et initiatives de diversification économique qui entraîneront des débouchés économiques. • Veiller à ce que le personnel de DEO ait la capacité de travailler avec les collectivités et de mener des évaluations environnementales grâce au recrutement et à la formation.	• Cibler les efforts sur les priorités ministérielles cernées dans le plan d'activités ministériel. • Porter l'attention aux projets de diversification rurale qui peuvent augmenter la capacité des régions rurales un peu partout dans l'Ouest canadien. • Poursuivre des initiatives qui améliorent l'accès des PME au capital. • Appuyer les projets ciblés qui aident l'industrie à accéder à une main d'œuvre qualifiée et régler les problèmes de main-d'œuvre dans l'Ouest canadien. • Par le recrutement et la formation, veiller à ce que le personnel de DEO ait les capacités d'appuyer les initiatives de diversification et de croissance économiques, y compris les activités de commerce et d'investissement.

Résultats stratégiques	Politique, représentation et coordination	Développement économique des collectivités	Entrepreneuriat et innovation
	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien	Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien	Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien
Risques clés	**Harmonisation avec les résultats stratégiques – Principales stratégies d'atténuation des risques**		
Risque nº 3 Respect des engagements pris à l'endroit des autorités et dans les présentations au CT	• Un plan de vérification et d'évaluation ministériel rigoureux pour surveiller les activités et s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques en vigueur afin d'appuyer les activités de représentation et de coordination. • Une formation permanente sur la politique des paiements de transfert et la rédaction des présentations au CT afin de soutenir la conformité des activités stratégiques, de représentation et de coordination.	• Un plan de vérification et d'évaluation ministériel rigoureux pour surveiller les activités et s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques en vigueur afin d'appuyer les activités stratégiques de développement économique des collectivités. • Une formation permanente sur la politique des paiements de transfert et la rédaction des présentations au CT afin de soutenir la conformité des activités de développement économique des collectivités.	• Un plan de vérification et d'évaluation ministériel rigoureux pour surveiller les activités et s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques en vigueur afin d'appuyer les activités d'entrepreneuriat et d'innovation. • Une formation permanente sur la politique des paiements de transfert et la rédaction des présentations au CT afin de soutenir la conformité des activités liées à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

Résultats stratégiques	Politique, représentation et coordination	Développement économique des collectivités	Entrepreneuriat et innovation
	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien	Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien	Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien
Risques clés	**Harmonisation avec les résultats stratégiques – Principales stratégies d'atténuation des risques**		
Risque nº 4 Dépendance à l'égard des partenariats et des organisations sans but lucratif – service à la clientèle	• Établir de bonnes relations pour travailler en collaboration avec nos partenaires et nos collègues d'autres administrations publiques. • Appuyer et promouvoir un réseau horizontal de ministères fédéraux et provinciaux afin de soutenir la croissance et la diversification à long terme, et promouvoir la coordination dans des secteurs de compétences partagées par les administrations fédérale et provinciales.	• Élaborer une stratégie davantage coordonnée, intégrée et coopérative pour régler les problèmes de développement économique des collectivités dans les régions. Cela comprend la collaboration avec les membres du RSEOC pour améliorer la responsabilisation, le rendement et la coopération dans le cadre des initiatives de développement économique des collectivités. • Collaborer avec les provinces et les collectivités pour gérer les projets du FIMR et honorer d'autres engagements existants pour les infrastructures, avec un accent particulier sur la promotion de meilleurs liens entre les infrastructures et le développement économique.	• Aider les entrepreneurs à faire croître leur entreprise en appuyant des initiatives dans des secteurs précis et par l'entremise du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC). Dans le cadre de cette stratégie, renforcer la responsabilisation, la transparence et le rendement du RSEOC.

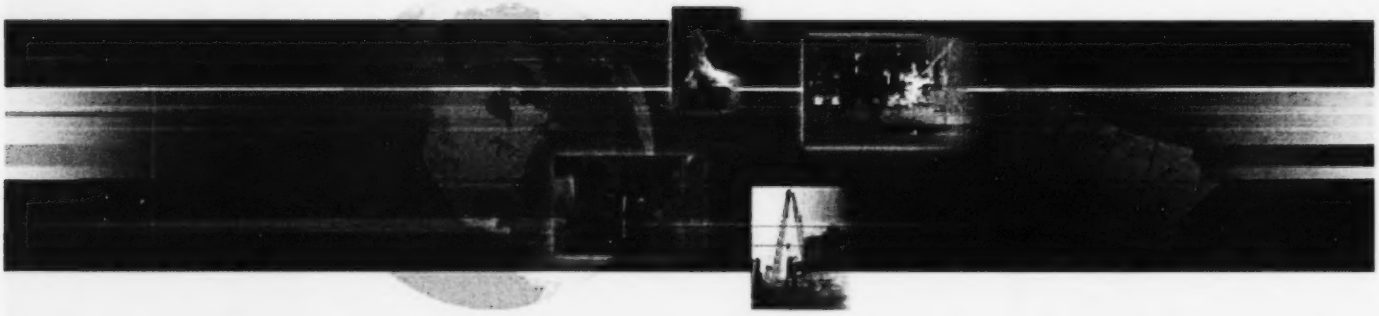
Résultats stratégiques	Politique, représentation et coordination	Développement économique des collectivités	Entrepreneuriat et innovation
	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien	Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien	Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien
Risques clés	**Harmonisation avec les résultats stratégiques – Principales stratégies d'atténuation des risques**		
Risque n° 5 Caractère approprié des dépenses harmonisées avec le Rapport sur les plans et les priorités	• Améliorer la planification ministérielle et régionale des activités pour intégrer une planification et une reddition de comptes plus solides en matière de finances et de programmes en fonction des résultats stratégiques et de l'architecture des activités de programme (AAP) plus solide.	• Améliorer la planification ministérielle et régionale des activités pour intégrer une planification et une reddition de comptes plus solides en matière de finances et de programmes en fonction des résultats stratégiques et de l'architecture des activités de programme (AAP) plus solide.	• Améliorer la planification ministérielle et régionale des activités pour intégrer une planification et une reddition de comptes plus solides en matière de finances et de programmes en fonction des résultats stratégiques et de l'architecture des activités de programme (AAP) plus solide.
Risque n° 6 Efficacité des communications stratégiques (internes et externes)	• Réaliser un sondage auprès des employés pour jauger l'efficacité des communications internes sur les priorités et les résultats stratégiques. • Mettre en œuvre des plans de communication ministériels et régionaux et surveiller régulièrement les activités et les résultats aux niveaux de la direction ministérielle et régionale. • Chercher à obtenir les commentaires de sources clés et analyser ces commentaires pour s'assurer que les activités stratégiques de DEO ciblent les politiques et les programmes clés qui soutiennent le développement économique de l'Ouest canadien.	• Réaliser un sondage auprès des employés pour jauger l'efficacité des communications internes sur les priorités et les résultats stratégiques. • Mettre en œuvre des plans de communication ministériels et régionaux et surveiller régulièrement les activités et les résultats aux niveaux de la direction ministérielle et régionale. • Mettre en place des protocoles de communication fédérale-provinciale pour le programme d'infrastructure en partenariat avec Infrastructure Canada.	• Réaliser un sondage auprès des employés pour jauger l'efficacité des communications internes sur les priorités et les résultats stratégiques. • Mettre en œuvre des plans de communication ministériels et régionaux et surveiller régulièrement les activités et les résultats aux niveaux de la direction ministérielle et régionale. • Gérer les communications avec les partenaires du RSEOC par des rencontres individuelles, régionales et panrégionales.

Résultats stratégiques	Politique, représentation et coordination	Développement économique des collectivités	Entrepreneuriat et innovation
	Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien	**Des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien**	**Un secteur des entreprises compétitif et diversifié et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien**
Risques clés	**Harmonisation avec les résultats stratégiques – Principales stratégies d'atténuation des risques**		
Risque nº 7 Recrutement, maintien en poste, planification de la relève et formation	• Mettre en œuvre un plan de RH sur le recrutement, le maintien en poste, la planification de la relève et la formation pour s'assurer que DEO possède les ensembles de capacités et d'aptitudes nécessaires aux activités stratégiques, de représentation et de coordination.	• Mettre en œuvre un plan de RH sur le recrutement, le maintien en poste, la planification de la relève et la formation pour s'assurer que DEO possède les ensembles de capacités et d'aptitudes nécessaires aux activités stratégiques,de représentation et de coordination.	• Mettre en œuvre un plan de RH sur le recrutement, le maintien en poste, la planification de la relève et la formation pour s'assurer que DEO possède les ensembles de capacités et d'aptitudes nécessaires aux activités stratégiques, de représentation et de coordination.
Risque nº 8 Absence de l'architecture d'information exhaustive nécessaire à l'intégration des systèmes et à la construction de la route à suivre pour l'avenir	• Élaboration continue du Portail de projets pour la reddition de comptes sur les plans, les dépenses et les critères de mesure du rendement à l'appui des activités stratégiques, de représentation et de coordination. • Mise en œuvre d'un plan de TI à l'appui des activités stratégiques, de représentation et de coordination.	• Élaboration continue du Portail de projets pour la reddition de comptes sur les plans, les dépenses et les critères de mesure du rendement à l'appui des activités stratégiques,de représentation et de coordination. • Mise en œuvre d'un plan de TI à l'appui des activités de développement économique des collectivités.	• Élaboration continue du Portail de projets pour la reddition de comptes sur les plans, les dépenses et les critères de mesure du rendement à l'appui des activités stratégiques, de représentation et de coordination. • Mise en œuvre d'un plan de TI à l'appui des activités d'entrepreneuriat et d'innovation. • Travailler avec les membres du RSEOC pour améliorer la collecte automatisée des données sur le rendement.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Annexe E

Plan des ressources humaines
2008-2009



Plan des ressources humaines de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada 2008-2009

1. Introduction

Depuis sa création, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a toujours été un ministère axé sur les personnes qui insiste beaucoup sur le perfectionnement et le maintien en poste de ses employés ainsi que sur leur motivation. Le mandat du Ministère et l'obligation qui l'accompagne de réagir rapidement aux changements de priorités font que DEO doit pourvoir s'adapter rapidement pour offrir aux citoyens les meilleurs services possibles. Par conséquent, DEO apprécie chaque occasion qu'il a d'améliorer la corrélation entre ses efforts au chapitre des ressources humaines et ses objectifs ministériels, de tenir compte des réalités qui sont les siennes, celles d'un ministère de petite taille et dispersé géographiquement, et de promouvoir un changement de culture dans ses rangs pour refléter les normes élevées de la responsabilisation de gestion.

Ce cadre de planification améliore la transparence du processus décisionnel de la haute direction pour le personnel et favorise une plus grande participation de celui-ci à l'élaboration et à la mise en œuvre des nouvelles initiatives. L'accent nouvellement mis sur l'analyse et l'évaluation des plans à la lumière de faits documentés contribuera à atténuer les risques pour le Ministère à mesure qu'il progressera au fil des remaniements dans les mois et les années à venir.

Dans ce contexte, le but du plan des ressources humaines de DEO est de faire en sorte que le Ministère possède le bon nombre d'employés, aux bons endroits et avec les aptitudes, les compétences et l'expérience appropriées pour réaliser les buts généraux de DEO. L'intégration du plan des activités et du plan des ressources humaines de DEO engendrera un processus organisé, horizontalement intégré et fondé sur les faits qui permettra de mieux fusionner le côté humain de DEO et ses activités.

Comme les autres ministères, DEO ne fonctionne pas en vase clos. Le plan est influencé par deux autres grands éléments : le rapport annuel du greffier du Conseil privé qui donne les priorités de la fonction publique, et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

1.1 Les priorités de renouvellement du greffier

Dans son 14e Rapport annuel, le greffier du Conseil privé soulignait quatre priorités pour le renouvellement de la fonction publique :

- La planification – comprendre les besoins au chapitre des ressources humaines, à court et à long terme;
- Le recrutement – renouveler et maintenir les capacités à tous les échelons;
- Le perfectionnement des employés – investir dans le personnel;
- L'infrastructure de base – des outils systèmes et des infrastructures.

1.2 Le Cadre de responsabilisation de gestion

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) souligne de nombreux secteurs de gestion qui ont une incidence sur les ressources humaines. Trois de ces secteurs ont une incidence directe sur le plan des ressources humaines :

- Les résultats à l'égard du milieu de travail comme en témoigne un milieu de travail où les pratiques d'emploi et les pratiques en milieu de travail sont équitables et les relations de travail efficaces; un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sécuritaire afin d'offrir les meilleurs services possibles aux Canadiens et aux Canadiennes; un milieu de travail sain et sécuritaire sur les plans physique et psychologique;
- Les résultats à l'égard de l'effectif comme en témoigne un effectif engagé dont la taille, les compétences et les antécédents diversifiés lui permettent de s'acquitter intégralement de ses tâches; un effectif qui reflète la population du Canada, fait preuve de respect envers les langues officielles du Canada et accomplit ses tâches en s'inspirant des valeurs et de l'éthique de la fonction publique; un effectif renouvelable et abordable au fil du temps; un effectif polyvalent et innovateur qui valorise l'apprentissage continu;
- L'harmonisation des instruments de responsabilisation comme en témoignent la correspondance entre les ententes de rendement de la haute direction et les plans d'activités du Ministère et les priorités du greffier; une approche cohérente de la détermination des cotes de rendement; une corrélation claire entre le rendement et la rémunération au rendement.

En plus d'appuyer les buts généraux de DEO, les mesures décrites dans ce plan appuient les défis du renouvellement articulés par le greffier, décrits dans le CRG et que l'ensemble de la fonction publique doit relever.

1.3 L'évaluation stratégique des risques

Le cadre de planification amélioré de DEO comprend une évaluation des risques du Ministère. L'évaluation stratégique des risques de DEO cerne huit risques clés pour le Ministère, dont un bon nombre a une incidence sur les ressources humaines. L'évaluation des risques stratégiques cerne aussi précisément le recrutement, le maintien en poste, la planification de la relève et la formation comme un des huit secteurs à risques clés de DEO.

1.4 Le contexte de DEO

DEO est un ministère établi en région. Les bureaux de chaque province de l'Ouest et de chaque unité organisationnelle du Ministère ont un plan d'activités et de ressources humaines distinct qui reflète les réalités de cette région particulière. Le présent plan stratégique ministériel des ressources humaines s'appuie sur ces plans et s'en inspire. Il est fondé sur une analyse de l'effectif et tient compte des facteurs environnementaux internes et externes.

Un comité de champions du renouvellement de la fonction publique a été mis sur pied pour prendre en main certaines initiatives critiques, comme l'apprentissage, le recrutement et la planification de la relève. Les priorités de renouvellement ont été prises en compte dans la formulation du présent plan. Les lacunes en matière de ressources humaines ont été cernées et ont permis d'éclairer l'élément final du plan des ressources humaines, le plan de travail. Ce plan articule les priorités en matière d'effectif (comme la planification de la relève, le recrutement et le rayonnement, le maintien en poste, l'apprentissage et la gestion axée sur l'excellence) et de milieu de travail (sain, sécuritaire, équitable et habilitant).

À chaque priorité correspond un plan d'action qui comprend des résultats, des activités, des échéances, des indicateurs mesurables et des responsabilités. En outre, des mesures ont été prises pour veiller à ce que les responsabilités des cadres à l'égard des résultats soient clairement attribuées et pour mettre en place un système de gestion du rendement sain et efficace. Ces mesures seront renforcées en 2008-2009.

DEO continuera d'améliorer sa planification des ressources humaines (RH) avec la collecte de meilleures données et les leçons qu'il tirera de son expérience. Les Canadiens et les Canadiennes pourront profiter de meilleurs résultats au fur et à mesure que le Ministère renforcera la responsabilisation des cadres et continuera de promouvoir un milieu et des pratiques de travail équitables, des relations de travail efficaces, et un milieu habilitant, sain et sécuritaire pour les employés.

2. Buts généraux de DEO

DEO a un vaste mandat de diversification et de développement de l'économie qui découle de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* (1988). Les résultats stratégiques du Ministère ciblés dans l'Architecture des activités de programme et dont il est rendu compte dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009 sont :

- l'entrepreneuriat et l'innovation (un secteur commercial compétitif et diversifié, et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien);
- le développement économique des collectivités (des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien);
- la politique, la représentation et la coordination (des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien).

En 2006-2007, DEO a lancé un exercice pour définir sa vision d'avenir grâce à de vastes consultations avec la collectivité et ses intervenants. Cet exercice visait à diminuer les secteurs d'activités de DEO et à mieux les cibler et, par conséquent, à cerner les activités qui ne sont plus une priorité aux fins de la planification à court ou moyen terme. Grâce à cet exercice, DEO a pu centrer clairement son travail sur les aspects économiques et industriels de son mandat, et moins sur les programmes socio-économiques.

Ce nouvel accent a une incidence sur la planification des ressources humaines. De manière générale, le Ministère a un petit nombre de buts fondamentaux que tous les employés doivent comprendre. La réorientation de DEO qui a suivi l'exercice de définition de sa vision a été asse profonde. Elle peut donc avoir une incidence sur les priorités de recrutement et sur l'apprentissage des personnes et des groupes – surtout pour les employés dont l'expérience et la formation répondaient davantage aux secteurs d'activités d'avant.

Comme l'indiquent de manière plus détaillée le plan des activités de DEO et son Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009, DEO a cerné pour 2008-2009 cinq priorités, soit quatre priorités de programme et une priorité de gestion. Ces priorités correspondent aux secteurs précis sur lesquels DEO avait choisi de cibler ses efforts et dont il rendra compte pendant la période de planification. Les quatre **priorités de programme** sont :

1. ***la commercialisation des technologies*** – Pour traduire le savoir et les technologies en débouchés commerciaux, DEO investira de manière stratégique dans la commercialisation de technologies et des projets d'adoption de technologies qui mèneront à une augmentation du nombre de technologies prometteuses développées dans les établissements de recherche et du nombre de technologies adoptées par des entreprises existantes;
2. ***le commerce et l'investissement*** – DEO reconnaît que les intérêts de la région sont mieux desservis dans le cadre d'un programme commercial coordonné à l'échelle nationale, avec de nombreux partenaires commerciaux et d'investissement travaillant ensemble pour renforcer la compétitivité sur les marchés internationaux et les corridors commerciaux et économiques d'importance dans l'Ouest. DEO ciblera ses efforts sur l'augmentation de la participation des PME au développement commercial international; l'amélioration du climat d'investissement et des activités de valorisation des marques; et le renforcement des corridors commerciaux entre l'Ouest canadien, les États-Unis et l'Asie-Pacifique;
3. ***la compétitivité et la productivité des entreprises*** – En vue d'appuyer la croissance et la compétitivité des petites entreprises de l'Ouest canadien, DEO s'efforcera :
   - d'améliorer l'accès au capital de risque et aux services aux PME grâce à des programmes et à des services offerts conjointement avec d'autres organisations et associations de services aux entreprises. Le Ministère cherchera ainsi à améliorer l'accessibilité générale des services et à rehausser la coordination et la collaboration dans les activités d'investissement et la prestation de services;
   - de travailler avec les entreprises, les industries et les organisations de recherche de l'Ouest canadien en vue de mener des projets systémiques pour rehausser la productivité et la compétitivité des entreprises. Les activités appuyées par DEO dans ce domaine comprendront la sensibilisation aux nouvelles pratiques commerciales et de gestion (p. ex. la production allégée) et des mesures d'incitation pour faire adopter ces pratiques, l'accès aux chaînes d'approvisionnement, la création de réseaux d'entreprises et l'accès à des travailleurs qualifiés;
4. ***la diversification rurale*** – DEO fera la promotion de la diversification rurale en appuyant des projets qui augmenteront la capacité des collectivités rurales de faire de la R-D appliquée et du traitement à valeur ajoutée, et encouragera les nouveaux débouchés pour les travailleurs qualifiés. En outre, le Ministère effectuera des recherches pour cerner les possibilités de diversifier encore plus l'économie rurale de l'Ouest canadien.

La cinquième priorité est **l'excellence en gestion**. DEO est déterminé à atteindre l'excellence dans la gestion des ressources qui lui sont confiées pour atteindre ses résultats stratégiques. Le Ministère a mis en place un plan de gestion du changement conçu pour fournir un contexte, l'orientation et les bases nécessaires pour évaluer les principales initiatives de changement de DEO. Le plan fait participer le personnel de tous les niveaux du Ministère aux initiatives de changement. Le programme d'excellence en gestion de DEO est fondé sur le plan de gestion du changement ainsi que sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de l'administration fédérale. Il comprend des mesures sur les dix éléments du CRG : Valeurs de la

fonction publique; Régie et orientation stratégique; Politiques et programmes; Résultats et rendement; Apprentissage, innovation et gestion du changement; Gestion des risques; Personnes; Gérance; Services axés sur les citoyens; Responsabilisation. Dans ce cadre général, DEO définit ses priorités de gestion d'après une approche fondée sur les risques. Le comité exécutif de DEO a approuvé un profil exhaustif du risque au Ministère en décembre 2006. Les éléments suivants de la cinquième priorité de DEO, l'excellence en gestion, découlent directement de ce profil et comprennent une partie clé de la stratégie de DEO pour atténuer ces risques.

5. ***Excellence en gestion – pendant cet exercice, DEO s'efforcera*** :

   - de mettre en œuvre la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) de l'administration fédérale pour améliorer la planification, la mesure et la reddition de comptes en matière de rendement;
   - de renforcer la vérification et l'évaluation internes;
   - de renforcer la responsabilisation, la transparence et la reddition de comptes sur le rendement pour les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) et d'améliorer la coordination parmi les membres du RSEOC et d'autres organisations de développement économique;
   - de renouveler les ressources humaines pour avoir les employés qualifiés, motivés et informés dont il a besoin;
   - d'examiner, de mettre à jour et de mieux intégrer le processus décisionnel fondé sur les risques dans tous les volets de la gestion.

Remarque : Les affectations budgétaires de DEO pour l'exercice 2008-2009 confirment la priorité accordée par le Ministère au commerce et à l'investissement, à l'approvisionnement et à la SGRR. Au cours de la prochaine année, des mesures seront prises pour créer des unités fonctionnelles et affecter des ressources humaines à ses deux activités des plus importantes.

3. Tour d'horizon des ressources humaines à DEO

L'organisation, les structures de gestion et les processus décisionnels de DEO sont décrits en détails dans le plan des activités du Ministère. La présente partie du plan des ressources humaines porte précisément sur l'organisation de ces ressources.

Le directeur des Ressources humaines gère la fonction des ressources humaines de DEO. Il a l'appui d'un conseiller en ressources humaines dans chaque région. L'administration centrale à Edmonton fournit des services centralisés de rémunération et de classification ainsi que le soutien de spécialistes fonctionnels. Tous les conseillers en ressources humaines sont des spécialistes autorisés de la délégation de pouvoirs. Tous les gestionnaires de DEO ont suivi la formation sur la délégation de pouvoirs avant l'échéance du 31 décembre 2006, et ils ont reçu des pouvoirs sous-délégués en gestion des ressources humaines de la sous-ministre. Tous les nouveaux gestionnaires ont également suivi cette formation et les autres formations internes obligatoires avant de recevoir des pouvoirs sous-délégués de la sous-ministre. Un organigramme des ressources humaines figure à l'annexe 2.

3.1 L'organisation de DEO

À titre de ministère établi dans l'Ouest canadien, DEO a son administration centrale à Edmonton. Cette administration centrale est dirigée par une sous-ministre dont le bureau est également à Edmonton. L'effectif de DEO travaille dans les quatre provinces de l'Ouest canadien et au bureau d'Ottawa. Quatre directeurs généraux, qui s'occupent respectivement de la Vérification, de l'Évaluation et de l'Éthique, des Services intégrés, des Politiques, et des Finances et des Programmes ministériels, travaillent à l'AC et relèvent directement de la sous-ministre. Un sous-ministre adjoint (SMA) dirige chacun des bureaux régionaux et le bureau de liaison à Ottawa. Tous ces SMA relèvent de la sous-ministre. L'annexe 1 présente un organigramme détaillé du Ministère.

3.2 L'analyse de l'effectif

Beaucoup d'information est disponible pour analyser l'effectif de DEO. L'annexe 3 présente le tableau de bord de DEO qui contient des statistiques détaillées. Les statistiques suivantes, en date du début de février 2008, ont éclairé l'élaboration du présent plan :

- Le Ministère comptait 453 employés au total, dont 393 avaient un poste permanent ou d'une durée indéterminée;
- Les employés permanents ou engagés pour une période indéterminée constituaient 87 p. 100 de l'effectif;
- La moyenne d'âge des employés était de 44,4 ans;
- La moyenne d'âge du groupe des cadres (EX) était de 51 ans;
- Les agents de commerce (CO) représentent environ un tiers de l'effectif de DEO;
- Jusqu'à 34 p. 100 des CO et 59 p. 100 des EX seront admissibles à la retraite au cours des 5 prochaines années;
- Le taux de roulement actuel de DEO est de 16,2 p. 100, une augmentation par rapport au taux de 13,3 p. 100 de 2006-2007;
- Les femmes représentent 60 p. 100 de l'effectif de DEO, avec une répartition équilibrée des hommes et des femmes dans les rangs des EX;
- Jusqu'à 98,4 p. 100 des employés respectent les exigences de bilinguisme de leur poste;
- La représentation interne de tous les groupes de l'équité en matière d'emploi dépasse la disponibilité de la main-d'œuvre;
- La représentation des Autochtones dans le groupe des EX nécessite plus d'attention.

Ces données, auxquelles s'ajoutent les analyses du contexte interne et externe qui suivent, suggèrent quelles devraient être les priorités clés pour les plans de travail des Ressources humaines de DEO.

3.3 L'analyse du contexte interne

Compte tenu de l'exercice mené en 2006-2007 pour définir la vision du Ministère et de la confirmation de ses priorités pour 2008-2009, DEO ne prévoit pas de grand changement d'orientation à court ou à moyen termes qui aurait une grande incidence sur la planification des ressources humaines. L'exercice de définition de la vision du Ministère a permis d'harmoniser l'axe des programmes avec les priorités du gouvernement, et on prévoit que cette harmonisation sera valable pour la période de planification de trois ans du présent plan.

De même, en ce qui a trait au financement, DEO a obtenu son financement de services votés pour la période qui s'étend jusqu'au 31 mars 2010, ce qui lui assure une certitude raisonnable aux fins de la planification des ressources humaines. Cette stabilité budgétaire et stratégique est assez nouvelle pour le Ministère et lui fournit un contexte favorable au renforcement de ses capacités et à l'amélioration de son efficacité comme moteur de l'économie dans l'Ouest canadien.

Les relations patronales-syndicales sont productives à DEO, et ce plan tient pour acquis que les deux parties continueront leur excellente tradition de communication et de coopération, dans la foulée des dernières années.

En résumé, l'analyse du contexte interne suggère que le contexte de planification relativement stable dont jouit DEO lui permettra de s'attaquer aux enjeux des ressources humaines cernés dans l'analyse de l'effectif et aux besoins liés à ses buts généraux. Cependant, une zone de risque associée aux ressources humaines a été repérée lors de l'évaluation de la gestion du risque à DEO. Ce risque tient aux activités de recrutement, de maintien en poste, de planification de la relève et de formation. Dans la partie 5, le plan de travail articule des stratégies pour atténuer ce risque.

Une autre zone possible de risque est la future orientation des Centres de services aux entreprises de l'Ouest du Canada qui reçoivent un financement distinct par la voie d'Industrie Canada et pour lesquels une décision sur le renouvellement du financement devra être prise au cours des 12 à 18 prochains mois. Certains employés de DEO travaillent dans ces centres (surtout au Manitoba). DEO surveille la situation de près.

3.4 L'analyse du contexte externe

À titre de ministère établi dans l'Ouest canadien, DEO recrute la plupart de ses employés dans cette région. Par conséquent, sa planification des ressources humaines est influencée par les conditions du marché régional du travail.

L'Ouest canadien connaît actuellement une période de croissance soutenue, qui se poursuivra certainement à moyen et long terme. Les pénuries de main-d'œuvre sont fréquentes et les salaires augmentent en conséquence. Les prix de l'immobilier grimpent aussi rapidement dans les villes de l'Ouest et pourraient décourager les déménagements. Bien que la fonction publique fédérale (et DEO) soit clairement perçue comme un employeur de qualité, comme le montre le très grand nombre de candidatures qualifiées qu'on reçoit pour la plupart des postes annoncés, il sera difficile de recruter et de maintenir en poste les personnes les plus qualifiées.

Comme on l'a indiqué dans l'analyse de l'effectif, le groupe des agents de commerce (CO) représente environ un tiers des employés de DEO. Dans certains marchés plus petits, comme en Saskatchewan et un peu moins au Manitoba, le bassin de CO dans lequel la fonction publique fédérale peut puiser est relativement petit. Pour diverses raisons, il est parfois difficile de recruter des agents de commerce du secteur privé.

Les spécialisations et les expertises fonctionnelles dans les domaines de la vérification et de l'évaluation, des ressources humaines, des finances et de l'administration organisationnelle (contrats, accès à l'information et protection des renseignements personnels, et marchés publics) indiquent un bassin limité de personnel expérimenté pour remplacer les personnes qui prendront leur retraite ou augmenter la capacité interne en vue de satisfaire les besoins.

De toutes les régions du Canada, l'Ouest est celle qui compte la plus forte proportion d'Autochtones. Ce groupe démographique est beaucoup plus jeune que l'ensemble de la population et il est plus souvent confronté à de bas niveaux de revenu, d'emploi, d'instruction et de compétences à faire valoir sur le marché. La population est en train de migrer des réserves rurales et isolées vers les milieux urbains, en particulier au Manitoba et en Saskatchewan. La concurrence est fiévreuse à tous les niveaux du secteur public et, dans une mesure croissante, du secteur privé, pour attirer les employés autochtones hautement qualifiés.

Une concurrence identique existe pour attirer les employés qui parlent les deux langues officielles. Comparativement à d'autres parties du pays, la réserve de main-d'œuvre bilingue est faible dans l'Ouest canadien, et DEO a rencontré des difficultés de recrutement pour les postes bilingues dans certaines zones de l'Ouest et pour certains postes. Cette situation s'aggrave à mesure qu'on progresse vers l'Ouest. DEO a développé de solides relations avec les communautés de langues minoritaires de l'Ouest canadien et place cette question au nombre de ses priorités.

En général, le recrutement à des postes de débutant ne pose pas de problème à DEO. Cependant, le recrutement à des niveaux plus avancés du Ministère est problématique, en particulier en C.-B. et en Alberta.

Dans l'Ouest, la capacité de la fonction publique fédérale de faire concurrence aux administrations provinciales et municipales est variable. Là aussi, la situation s'aggrave à mesure qu'on progresse vers l'Ouest. Au Manitoba, les salaires versés par l'administration fédérale sont en général plus élevés que ceux versés par ses homologues provincial et municipaux. En Saskatchewan, les salaires sont relativement comparables. En Alberta, les salaires ne sont plus compétitifs, ni avec ceux de l'administration provinciale,

ni avec ceux des municipalités. En C.-B., on rencontre le même cas de figure pour certaines catégories d'employés. Néanmoins, dans les quatre provinces de l'Ouest, on considère que DEO offre un milieu de travail agréable, qui propose un travail intéressant et de nombreuses possibilités de contribuer à la croissance et au développement de l'économie. Cette image nous aide à attirer les employés.

Le problème du maintien en poste des employés dans les provinces de l'Ouest est un peu plus complexe, en particulier en C.-B. et en Alberta. Les employés extérieurs à la fonction publique fédérale qui se joignent à DEO arrivent avec l'idée de se voir offrir des possibilités d'avancement dès le début de leur carrière. Cela est particulièrement vrai chez les employés plus jeunes, pendant leurs cinq premières années à DEO. Mais DEO ayant une structure de gestion particulièrement plate, les possibilités de promotion sont limitées. Lorsque ces employés prennent conscience de la situation, ils ont tendance à partir vers d'autres organisations, plus étoffées, où existent des possibilités de progression. Le défi pour DEO consiste à trouver les moyens d'offrir aux employés les plus récents un éventail d'expériences professionnelles et un parcours de perfectionnement intéressant et stimulant pour préserver leur motivation, tout en respectant les employés plus anciens qui aimeraient également progresser dans l'organisation.

Le bureau de DEO à Ottawa fait également face à une rude concurrence pour les employés qualifiés. L'environnement d'Ottawa est très dynamique en ce qui concerne les possibilités de carrière dans la fonction publique. Certains groupes professionnels (les économistes ou les professionnels de la communication) sont très recherchés et, de ce fait, le bureau d'Ottawa ne représente souvent pour eux qu'un tremplin. Le recrutement et la rétention des professionnels des ressources humaines et des finances posent aussi problème à Ottawa et dans l'Ouest. Le maintien en poste des employés pose un problème mais ici comme dans les bureaux de l'Ouest, le bon milieu de travail qu'offre DEO attire les employés potentiels. À Ottawa, les salaires fédéraux sont encore compétitifs par rapport aux salaires provinciaux et municipaux.

4. Lacunes sur le plan des ressources humaines et priorités de planification

Le plan de travail des Ressources humaines exposé dans la section 5 tient compte de trois réalités très importantes.

Premièrement, DEO est confronté à un défi à la fois aigu et urgent en termes de renouvellement de ses effectifs, car les EX et les groupes de relève EX approchent de l'âge de la retraite. Le groupe des CO avance également en âge et possède la plus grande partie des connaissances et de l'expérience de l'organisation, nécessaires à la délivrance efficace d'une programmation économique fondée sur le jugement, dans un environnement extrêmement complexe. Ce défi du renouvellement s'étend à la fois au recrutement et au maintien en poste des employés, au développement des compétences en leadership, à la formation, à la planification de la relève et au transfert des connaissances ou au mentorat.

Les priorités à court terme comprennent le lancement d'initiatives de planification de la relève dans chaque bureau du Ministère (fondées sur un projet pilote et une trousse à outils actuellement en cours d'essai au Manitoba), l'embauche de personnel interne et l'amélioration de nos aides à l'orientation pour les nouveaux employés.

La deuxième réalité est la récente clarification de nos objectifs généraux. Aujourd'hui, l'accent est mis de manière bien plus importante sur l'amélioration de la productivité et de la responsabilisation de nos partenaires du réseau de prestataires de services, l'obtention de résultats en termes de commercialisation de la technologie dans l'Ouest, le développement de grappes de connaissances fondées sur la R-D, la promotion du commerce et de l'exportation, l'augmentation du traitement des ressources à valeur ajoutée et l'amélioration de la compétitivité des industries manufacturières de l'Ouest. Ces priorités devraient influencer l'apprentissage collectif, le recrutement et, si besoin est, l'accès à l'avis d'experts dans des domaines industriels hautement spécialisés (comme les sciences de la vie, la capacité d'attirer le capital-risque et les secteurs des ressources).

L'une des premières étapes sera d'examiner nos possibilités internes en termes de commercialisation de la technologie, de développement du commerce, de grappes d'entreprises fondées sur la R-D et de traitement des ressources à valeur ajoutée, tout en gardant un œil sur l'élaboration de stratégies susceptibles de renforcer nos capacités d'analyse dans ces domaines. Une autre priorité sera de bâtir les compétences des employés dans les organisations à but non lucratif (y compris les partenaires de notre réseau de services), pour les rendre plus efficaces et plus responsables dans leur utilisation des fonds publics.

Enfin, le succès du plan d'activités et du plan des ressources humaines de DEO repose sur le fait d'atteindre l'excellence en matière de gestion dans toute l'organisation et de renforcer les systèmes de responsabilisation. Cela demande un engagement solide et permanent de l'organisation en termes de temps et de ressources. Cela signifie que nous devons comprendre ce que nous faisons bien aujourd'hui et, surtout, ce que nous devons améliorer. Les priorités comprennent la formation des cadres sur l'interprétation des conventions collectives, la formation de tous les employés sur la manière de produire et de recevoir une rétroaction, la promotion du respect en milieu de travail et la concentration des efforts sur le renforcement et l'utilisation des compétences de base.

5. Stratégie triennale des ressources humaines

La Stratégie des RH de DEO pose les priorités en termes de ressources humaines pour les trois années à venir. Il s'agit d'un complément aux rapports du CRG sur les progrès et les succès constatés au niveau du personnel et de la responsabilité. La Stratégie des RH est en relation avec les résultats stratégiques établis dans les indicateurs et une ou plusieurs des sources de résultats précises qui soutiennent le résultat visé. Ensemble, ils garantissent que DEO disposera des employés, de l'environnement de travail, des compétences et de la capacité de diriger nécessaires pour réussir.

5.1 Les résultats en termes de milieu de travail

On cherche à obtenir un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sûr pour offrir les meilleurs résultats possibles aux Canadiens. Cela signifie que DEO doit :

- 5.1.1 – avoir des pratiques équitables en termes d'emploi et de milieu de travail, et des relations de travail efficaces;
- 5.1.2 – suivre une direction claire, encourager la collaboration, le respect et le soutien des droits linguistiques des employés, favoriser la diversité et tenir compte de la situation personnelle des employés;
- 5.1.3 – procurer un environnement physique et psychologique sain et sûr.

5.2 Les résultats en termes de main-d'œuvre

On cherche à obtenir une main-d'œuvre productive, motivée, durable et adaptable, afin d'offrir les meilleurs résultats possibles aux Canadiens. Cela signifie que DEO doit :

- 5.2.1 – avoir une main-d'œuvre engagée dont la taille, l'ensemble des compétences et la diversité des antécédents lui permettent d'effectuer efficacement son travail;
- 5.2.2 – avoir une main-d'œuvre qui est le reflet de la population canadienne, qui respecte les langues officielles du Canada et qui fait son travail en se guidant sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique;
- 5.2.3 – disposer au fil du temps d'une main-d'œuvre renouvelable et à un coût abordable;
- 5.2.4 – avoir une main-d'œuvre polyvalente, innovante et motivée par l'apprentissage continu.

5.3 La responsabilisation en matière de résultats

On cherche à établir une approche systématique et complète de la responsabilisation dans les structures de l'organisation, les résultats qu'elle produit et les rapports qu'elle émet. Cela signifie que DEO doit :

- 5.3.1 – aligner les accords de rendement des EX avec les plans d'activités de l'organisation et les priorités du greffier;
- 5.3.2 – adopter une méthode uniforme de la détermination des cotes de rendement;
- 5.3.3 – établir un lien clair entre le rendement et la rémunération au rendement.

5.4 Le Cadre de la responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)

On cherche à obtenir un système de nominations bien géré, qui respecte le mérite, l'impartialité politique et les valeurs d'équité, d'accessibilité, de transparence et de représentativité. Cela signifie que DEO doit :

- 5.4.l – disposer de plans des ressources humaines qui prévoient des options et des délais d'exécution suffisants pour pourvoir les postes, afin de réduire le nombre de nominations intérimaires à long terme;
- 5.4.2 – recourir aux travailleurs occasionnels pour une période précise, comme le permet la loi, mais seulement dans le cas où on ne prévoit pas un besoin permanent;
- 5.4.3 – faire en sorte que la proportion des groupes ciblés par l'équité en matière d'emploi à DEO soit supérieure à la disponibilité de ces travailleurs dans la population active.

Plan d'action pour 2008-2009

Fournir des possibilités d'occuper un poste intérimaire par rotation à des fins de perfectionnement et dans l'optique de la planification de la relève.

Accroître le recours à un répertoire de candidats présélectionnés pour les postes de durée déterminée afin de résoudre le problème de la conversion des emplois occasionnels en postes de durée déterminée ou indéterminée.

Mener un recrutement ciblé pour embaucher un Autochtone au niveau EX-01.

Adopter comme pratique exemplaire l'extension de la zone de sélection dans les concours pour y inclure les groupes ciblés par l'équité en matière d'emploi.

5.5 Les domaines de priorité de l'excellence en gestion pour 2008-2009

On a identifié un certain nombre de priorités pour le Ministère s'il veut contribuer au renouvellement de la fonction publique. Le programme de renouvellement pour le Ministère est bâti sur deux constatations vitales : premièrement, la réalité démographique du marché de la main-d'œuvre et de la fonction publique réclame une approche plus stratégique et plus adaptée de nos activités de recrutement et de rayonnement; deuxièmement, la réussite des efforts de renouvellement se concentre largement sur la capacité de retenir et de motiver les employés une fois qu'ils font partie de l'organisation.

En conséquence, les priorités du Ministère montrent sa volonté de mener des activités de recrutement et de rayonnement stratégiques, mais aussi un très fort engagement envers le maintien en poste et le perfectionnement des personnes déjà employées. La planification de la relève, un soutien vigoureux à la progression de carrière via des initiatives d'apprentissage ou de formation, le développement des compétences en leadership et en gestion, et des efforts significatifs pour améliorer les stratégies et les outils de la gestion des ressources humaines composent un large pan des actions nécessaires pour que le Ministère continue d'offrir un milieu de travail apprécié et encourage ses employés dans leur progression de carrière au sein de la fonction publique.

Priorité 1 : Planification de la relève

Description : Impliquer tous les bureaux de DEO dans la planification de la relève pour que des mesures proactives soient prises afin de relever les défis que pose le vieillissement du groupe des cadres. La région du Manitoba a mis en œuvre un projet pilote de planification de la relève qui a donné lieu à la production de documents et de leçons pratiques qui aideraient le déploiement de ce projet dans tout le Ministère. Des plans de relève ont été mis en place pour les postes d'EX. Les prochaines étapes comprennent des plans de relève pour les postes de gestion et les postes à risque. La planification de la relève représentera un élément clé de toutes les stratégies et de tous les plans de dotation à venir du Ministère, ainsi que de la responsabilisation des cadres, avec pour objectif d'atténuer les zones de risques, identifiées grâce aux analyses de la démographie et des postes clés.

Plan d'action pour 2008-2009

Élaboration des profils des postes de gestion et des postes à risque.

Stratégie de communication pour partager les affectations de perfectionnement et les affectations par rotation, les possibilités de promotion et l'apprentissage.

Recueil des commentaires, évaluation, analyse des écarts, discussion et plan d'apprentissage établi pour les employés qui souhaitent progresser.

Évaluation du projet à des fins d'amélioration et nouvelle collecte de commentaires d'ici le 31 mars 2009.

Mesures du rendement

- Réunions des employés tenues dans tous les bureaux
- Employés qui se sont portés candidats et ont été identifiés et évalués
- Intégration des exigences aux termes de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles aux plans de relève

Autres considérations

Guide de la planification de la relève de l'Agence de la fonction publique du Canada : *Planification intégrée : un guide pour les sous-ministres et les cadres supérieurs.*

Priorité 2 : Initiative de rayonnement et de recrutement

Description : Entreprendre une série d'initiatives pour faire la promotion de DEO comme milieu de travail préféré auprès des universités et des collèges de l'Ouest, et recruter et faire progresser les jeunes diplômés. L'initiative exigera l'approfondissement des liens entre DEO et les communautés d'étudiants des universités et des collèges, et d'élargir le bassin des futurs cadres du Ministère. Nous avons compris que le recrutement ne s'arrête pas à l'arrivée dans les murs du nouvel employé, et que l'accueil des nouveaux employés doit être placé au premier plan, afin que ces derniers se sentent bien informés et bienvenus.

Plan d'action pour 2008-2009

En 2008, mettre en œuvre une initiative de stages pour les nouveaux employés.

En 2008-2009, continuer à recruter prioritairement de nouveaux employés dans des postes à durée indéterminée via des initiatives de recrutement dans les établissements postsecondaires.

Utiliser les brochures/publications/outils promotionnels et messages clés de DEO pour soutenir ses activités de rayonnement en rapport avec le recrutement et les échanges.

Adopter la nouvelle trousse d'orientation de DEO, en insistant sur la gestion des carrières dans la fonction publique.

Mesures du rendement

- Mise en œuvre de l'initiative des stages
- Publicité sur les possibilités de carrière sur le site Web de DEO
- Nombre d'employés embauchés pour des postes à durée indéterminée
- Évaluation de l'efficacité de la trousse d'orientation à des fins d'amélioration permanente

Autres considérations

DEO examinera la possibilité d'utiliser les contacts des employés parmi les anciens élèves des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ouest et d'employer d'anciens élèves comme « ambassadeurs » dans les activités de rayonnement et de recrutement. DEO collaborera également avec les quatre conseils fédéraux de l'Ouest dans le cadre d'initiatives de rayonnement et de recrutement à l'échelle de l'administration fédérale.

Priorité 3 : Bâtir la capacité de leadership stratégique en appui des objectifs généraux

Description : La planification des ressources humaines, et plus précisément l'apprentissage organisationnel à DEO, obéit aujourd'hui à l'objectif de la gestion axée sur l'excellence et en administration des programmes, et à la notion de service public – vastes priorités de renouvellement et de modernisation. Grâce à l'achèvement récent de son exercice pour définir sa vision, DEO est désormais bien placé pour adapter à ses objectifs généraux des programmes d'apprentissage organisationnel supplémentaires (et, à moyen terme, d'autres éléments de planification des ressources humaines comme la dotation).

Par exemple, il est important que la majorité des agents de DEO aient des connaissances

sur la commercialisation de la technologie, les problèmes/rôles et responsabilités relatifs au développement du commerce extérieur, ainsi que sur la manière de rendre les organisations à but non lucratif qui sont nos clientes plus responsables et plus productives, de bâtir des grappes économiques, d'accéder au capital de risque et de traiter les questions problèmes de la diversification dans les zones rurales. Cette expertise peut se développer par des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, ou par le recrutement d'employés possédant déjà une expertise précise dans ces domaines.

Ce fonds de connaissances pourrait être élargi par un accès à des conseils d'expert de renommée mondiale dans des domaines industriels très sophistiqués (comme les nanotechnologies). Les capacités de leadership analytique et, surtout, stratégique de DEO devraient s'améliorer avec le meilleur ciblage de ses objectifs généraux. DEO pourrait alors assumer bien mieux son rôle d'agent de changement dans l'économie de l'Ouest.

Plan d'action pour 2008-2009

Approbation par le comité exécutif d'objectifs ministériels d'apprentissage pour 2008-2009, qui correspondent aux objectifs généraux décrits dans le plan d'activités du Ministère.

Établissement d'un objectif général pour recruter au moins un petit nombre de d'agents avec une formation scientifique ou en R-D.

Élaborer et piloter la formation des employés pour améliorer l'efficacité des partenaires à but non lucratif de DEO.

Formuler des recommandations en matière d'apprentissage organisationnel en relation avec les priorités de DEO au chapitre de l'innovation ou du commerce.

Délivrer une formation ministérielle à tous les gestionnaires pour s'assurer qu'ils maîtrisent les outils de progression de carrière mis à la disposition des employés.

Mesures du rendement

- Création et lancement à titre de projet pilote de trousses de formation à l'intention de nos partenaires à but non lucratif
- Détermination des priorités d'apprentissage ministérielles dans les domaines spécialisés et approbation des stratégies d'apprentissage
- Apprentissage individuel en relation avec les divers objectifs généraux du Ministère
- Affectations de perfectionnement pour les employés soutenus chez les partenaires et à DEO.

Autres considérations

Peut-être serait-il possible, si l'intérêt est là, d'établir des partenariats avec les provinces de l'Ouest.

Priorité 4 : Responsabilisation à l'égard des résultats

Description : Afin de s'assurer que la responsabilisation à l'égard des résultats est clairement liée aux objectifs de rendement, DEO soutient l'examen collectif des EX dans le cadre de son programme de gestion du rendement. Les objectifs de rendement sont définis en fonction des objectifs généraux de DEO et évalués de manière homogène par la méthode de l'analyse critique. Les décisions finales en ce qui concerne les cotes de rendement des EX restent du ressort de la sous-ministre.

Afin de renforcer le processus, un nouveau système de gestion du rendement, incluant la gestion des plans d'apprentissage, a été élaboré en 2006-2007. À partir de 2007-2008, les EX seront évalués sur ce qu'ils font et sur leur manière de le faire, sur la base des Compétences en leadership de la fonction publique.

Afin d'aller encore plus loin dans le renforcement de la responsabilisation à l'égard des résultats, un examen collectif du rendement de tous les employés de DEO a été lancé en 2006-2007. En 2007-2008, l'évaluation du rendement

des employés comportera un examen de la manière dont ils ont fait la démonstration des compétences de base de DEO et servi les objectifs de travail de leurs postes.

Plan d'action pour 2008-2009

Un nouveau système de gestion du rendement, incluant des plans d'apprentissage, est mis en œuvre pour tous les EX.

Un nouveau système de gestion du rendement, incluant des plans d'apprentissage, est mis en œuvre pour tous les employés autres que les EX.

Les compétences clés seront intégrées à la gestion du rendement le 31 mars 2008.

Mesures du rendement

- Examen collectif de 90 p. 100 des ententes sur le rendement de 2007-2008
- Établissement des objectifs pour 2008-2009 pour 90 p. 100 des employés
- Adoption de plans d'apprentissage pour 90 p. 100 des employés en 2008-2009
- Clarification des liens entre les ententes sur le rendement et le plan d'activités

Autres considérations

L'Agence de la fonction publique du Canada a beaucoup d'information sur le rendement des EX.

Priorité 5 : Initiative de la trousse d'outils des ressources humaines

Description : DEO améliorera sa gestion des personnes en concentrant davantage l'apprentissage, le recrutement, le maintien en poste des employés et la gestion du rendement sur les compétences clés et en fournissant des informations aux gestionnaires et aux employés afin de soutenir ce changement culturel dans tout le Ministère. Nous nous concentrerons aussi sur les outils d'évaluation de l'attitude des employés envers le Ministère afin de mieux répondre à leurs besoins. De cette manière, DEO garantira le meilleur service possible aux citoyens grâce à une main-d'œuvre motivée et impliquée.

Plan d'action pour 2008-2009

Créer et utiliser le catalogue des compétences de base.

Définir et faire adopter les compétences de base propres à chaque groupe.

Analyser les résultats de l'étude menée auprès des employés et élaborer un plan d'action pour régler les problèmes du milieu de travail.

Former les gestionnaires sur les outils de progression de carrière mis à la disposition des employés.

Mesures du rendement

- Élaboration et diffusion d'un catalogue des compétences de base
- Approbation et mise en œuvre des compétences de base pour les divers groupes
- Élaboration d'un plan d'action pour répondre aux constatations de l'étude menée auprès des employés
- Élaboration et approbation d'une formation sur les outils de carrière

Autres considérations

En travaillant dans le cadre du protocole d'entente avec l'École de la fonction publique du Canada, DEO continuera d'utiliser l'apprentissage de manière stratégique pour soutenir le changement de culture et insister sur l'importance de compétences et de pratiques solides en gestion des personnes. La version revitalisée du Programme de gestion du rendement introduira, pour tous les employés, le concept de l'examen collectif pour évaluer les compétences et les engagements professionnels de tous les employés.

Priorité 6 : L'analyse stratégique des besoins d'apprentissage

Description : Pendant les trois prochaines années, DEO devra créer un nouveau système de base de données qui soutiendra les analyses stratégiques des besoins d'apprentissage des régions et de l'ensemble du Ministère, et répondra aux vastes objectifs d'apprentissage du Ministère (d'après une analyse d'ensemble des rendements et des plans d'apprentissage individuels et d'autres études/commentaires recueillis, p. ex. l'étude menée auprès des employés de DEO et les séances de rétroaction). Cela peut demander l'achat ou l'adoption d'un logiciel qui fera le suivi des demandes d'apprentissage, des cours pris et de leur efficacité, et qui sera complété à partir des dossiers papier.

Plan d'action pour 2008-2009

Élaborer des options et une proposition chiffrée à faire approuver et mettre en œuvre.

Analyser et produire un rapport sur l'apprentissage réel fait par les employés de DEO en 2007-2008 et identifier les tendances ou les aspects sur lesquels il faudrait s'attarder.

Mesures du rendement

- Autorisations délivrées pour acheter, mettre en œuvre et soutenir un nouveau système de suivi, qui entrera en fonction en 2009-2010
- Établissement de priorités d'apprentissage claires à l'échelle du Ministère, des régions et selon les domaines de spécialité pour les trois années à venir

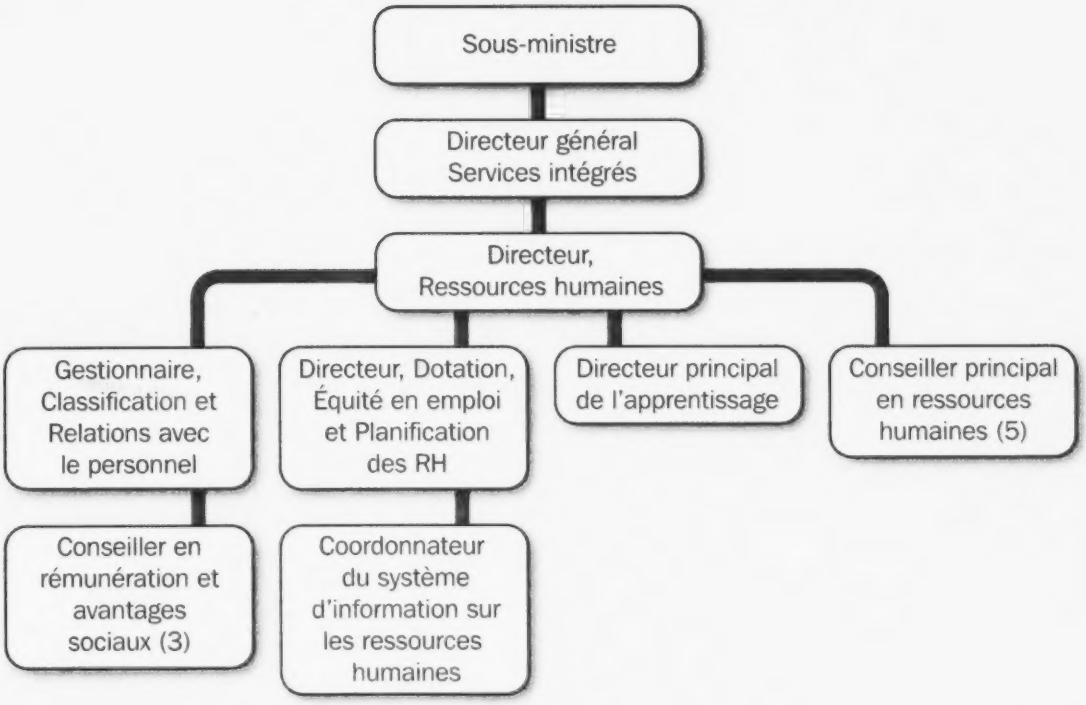
Autres considérations

On devrait songer aux possibilités de travailler avec d'autres ministères – ou de tirer des leçons de leur travail – qui ont une plus grande expérience des systèmes de base de données informatisées sur l'apprentissage et de l'établissement de priorités d'apprentissage stratégiques à long terme.

ANNEXE 1
ORGANIGRAMME DE DEO

ANNEXE 2

ORGANIGRAMME DES RESSOURCES HUMAINES



ANNEXE 3
TABLEAU DE BORD DE DEO

DEO – Composition de l'effectif

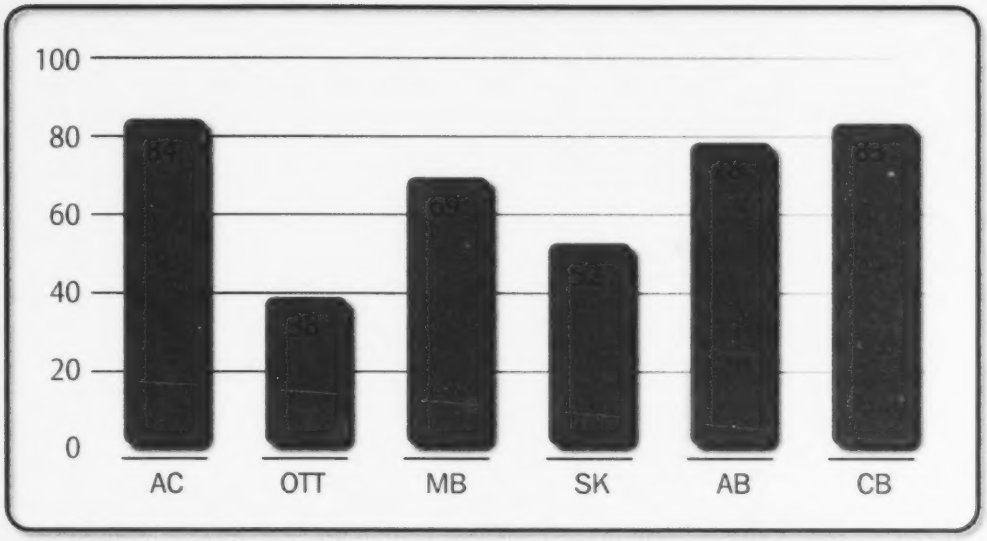
par type de poste

Nombre d'employés de DEO

	Au 31 mars 2007	Au 15 février 2008	Comparison annuelle	
Durée indéter.	392	393	↑	0 %
Durée déter.	21	11	↓	-48 %
Occasionnel	4	18	n.d.	*
Co-op	6	13	n.d.	*
PFETE	3	8	n.d.	*
Échange (int.)	2	3	↓	50 %
Détachement (int.)	4	7	↓	75 %
CAP (int.)	1	0	Nul	-100 %
Total	**433**	**453**		

* Chiffre très fluctuant; comparaison valable impossible

Statistiques 5 févr. 2008
Source : SIRH



Nombre de postes à durée indéterminée et déterminée par région.

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Composition de l'effectif

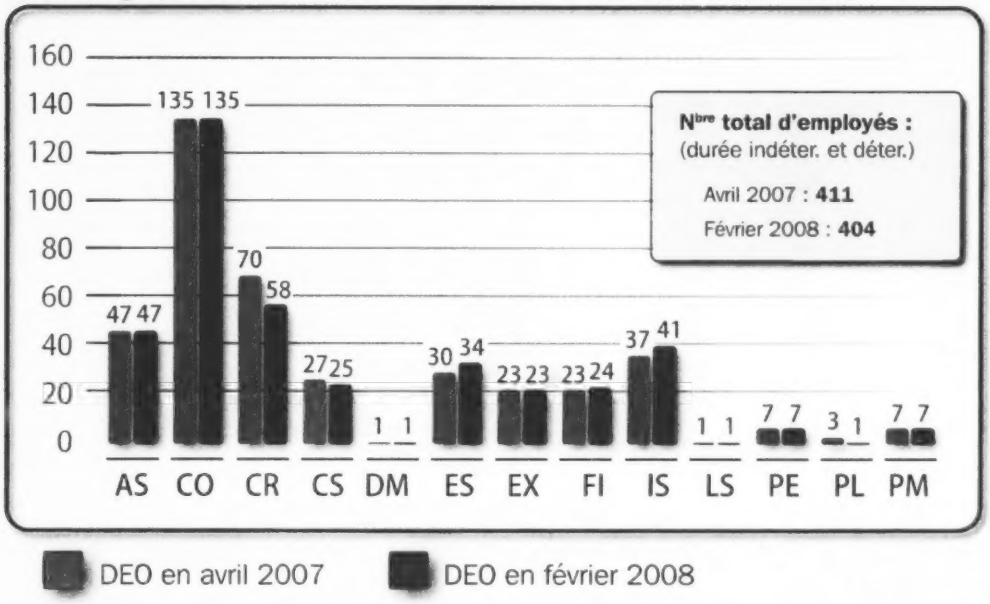
par type de poste

WD Employee Count - Percentages	Au 31 mars 2007	Au 15 février 2008	Comparison annuelle	
Durée indéter.	90,5 %	86,8 %	↑	10 %
Durée déter.	4,8 %	2,4 %	n.d.	0 %
Occasionnel	0,9 %	4,0 %	↓	75 %
Co-op	1,4 %	2,9 %	↓	67 %
PFETE	0,7 %	1,8 %	↑	75 %
Échange (int.)	0,5 %	0,7 %	↓	44 %
Détachement (int.)	0,9 %	1,5 %	↓	72 %
CAP (int.)	0,2 %	0,0 %	n.d.	0 %
Total	**100 %**	**100 %**		

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Répartition de l'effectif

selon le groupe de classification (postes à durée indéterminée et déterminée seulement)

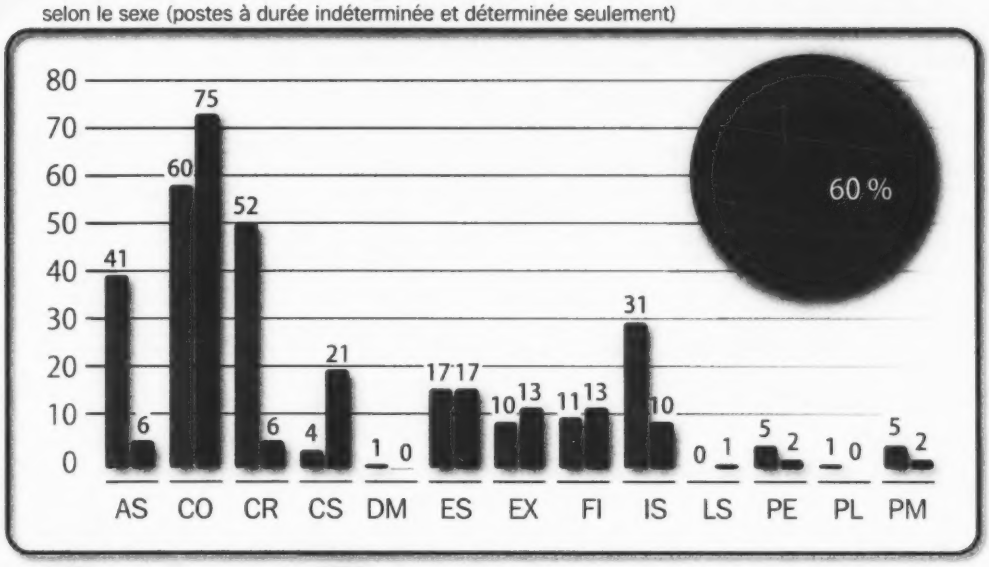


Note : les CO (33 p. 100), les CR (14 p. 100) et les AS (12 p. 100) représentent plus de la moitié des employés de DEO.

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Répartition de l'effectif

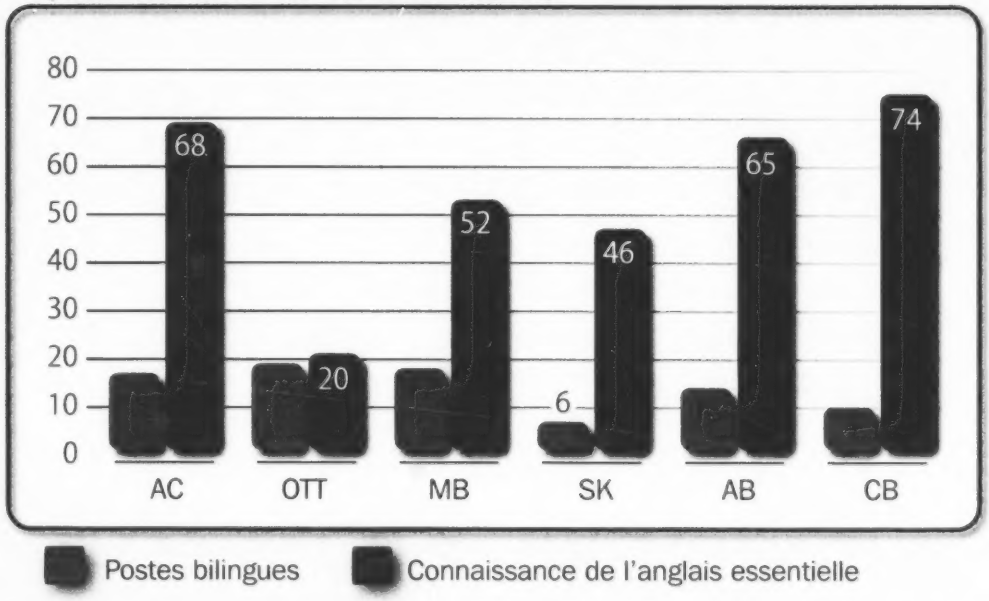
selon le sexe (postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Répartition des langues officielles

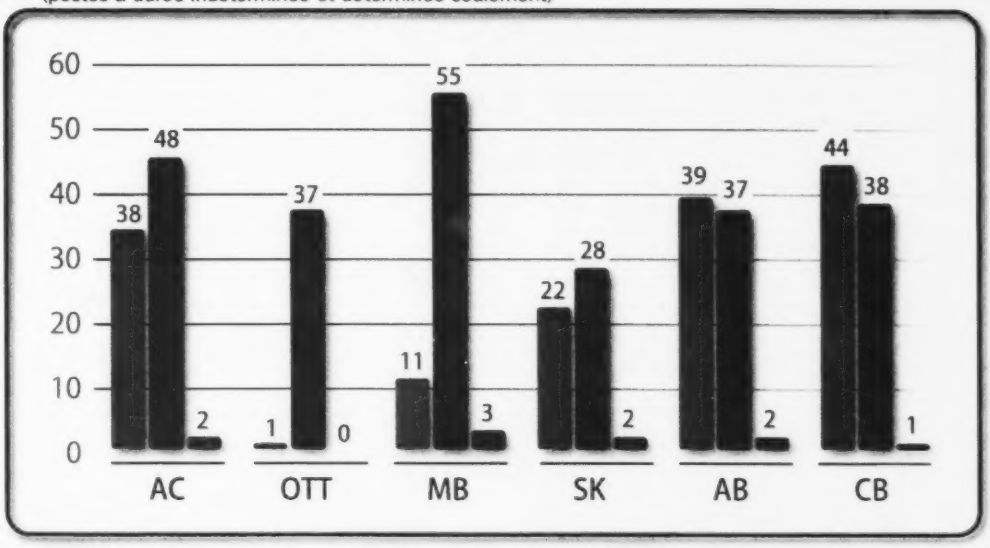
(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Horaires de travail

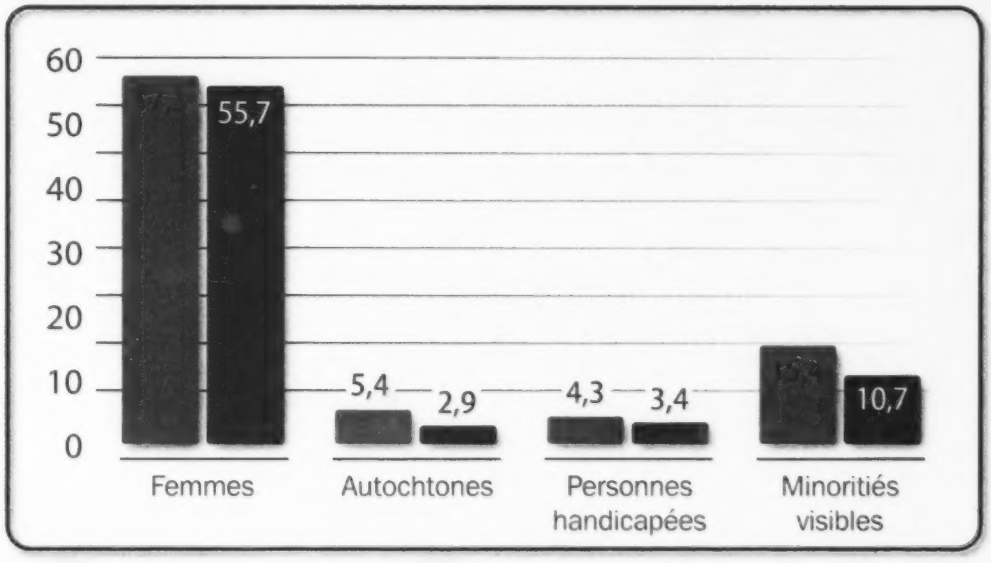
(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Équité en matière d'emploi

Au 1er février 2008



Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Équité en matière d'emploi

Au 1er février 2008

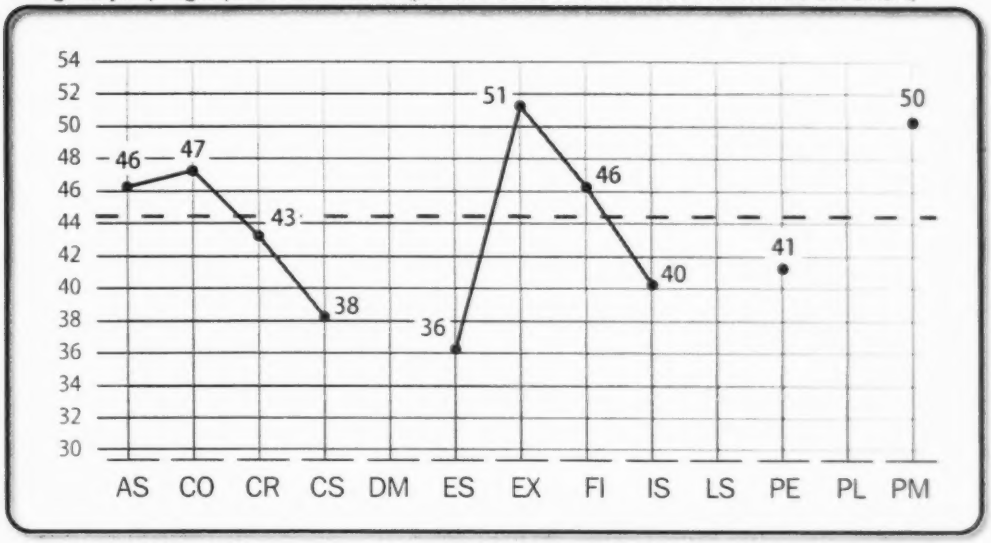
Représentation au 1er févr. 2008		Femmes			Autochtones			Personnes handicapées			Minorités visibles		
Catégorie professionnelle	Total	Représentation à DEO		Disponibilité dans la main-d'œuvre	Représentation à DEO		Disponibilité dans la main-d'œuvre	Représentation à DEO		Disponibilité dans la main-d'œuvre	Représentation à DEO		Disponibilité dans la main-d'œuvre
	Nbre	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%
1-Niveau National													
Direction	23	10	43,5 %	39,2 %	-	0,0 %	5,6 %	1	4,3 %	2,6 %	2	8,7 %	4,5 %
Scientifique & professionelle	31	15	48,4 %	34,2 %	1	3,2 %	0,8 %	1	3,2 %	3,5 %	7	22,6 %	13,0 %
Administration et service extérieur	264	141	53,4 %	52,4 %	11	4,2 %	2,5 %	12	4,5 %	3,3 %	38	14,4 %	11,1 %
Soutien administratif	52	46	88,5 %	85,6 %	8	15,4 %	4,3 %	2	3,8 %	4,0 %	10	19,2 %	10,7 %
Total	**370**	**212**	**57,3 %**	**55,7 %**	**20**	**5,4 %**	**2,9 %**	**16**	**4,3 %**	**3,4 %**	**57**	**15,4 %**	**10,7 %**

Source des données sur la disponibilité dans la main-dœuvre globale : Recensement du Canada de 2001; Enquête sur la participation et les limitations d'activité de 2001, et Composition de la main-d'œuvre dans l'organisation en février 2004. Informations fournies par l'AGRHFPC, Direction de l'équité en matière d'emploi.

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Composition de l'effectif

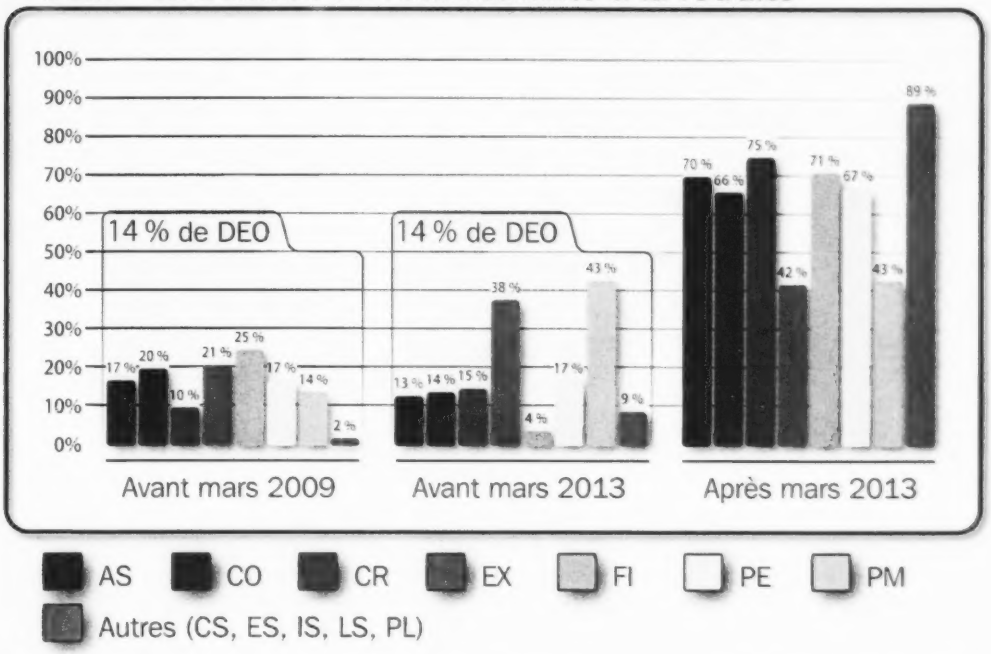
Âge moyen par groupe de classification (postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



Âge moyen --- Âge moyen de l'ensemble des employés : **44,4 ans**

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

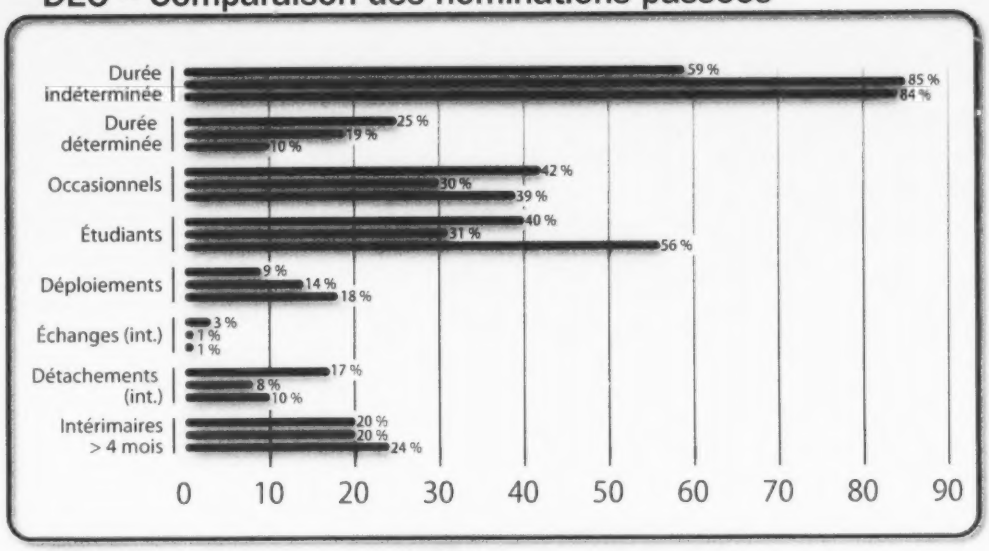
DEO – Estimation de l'admissibilité à la retraite



Note : L'admissibilité à la retraite est calculée ainsi : 55 ans plus 30 années de service et (ou) 60 ans plus deux années de service.

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Comparaison des nominations passées

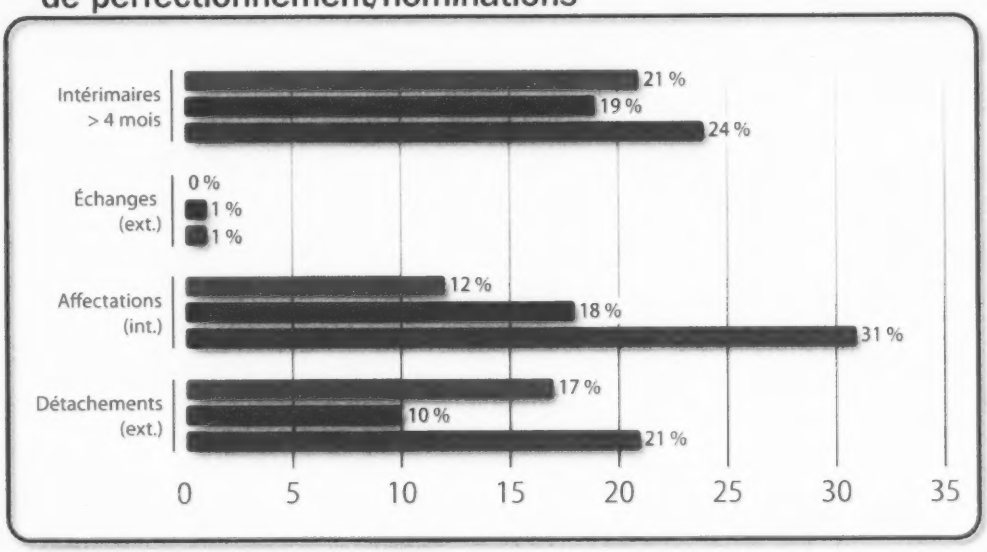


Exercice 2005-2006 Exercice 2006-2007

Exercice 2007-2008 (avril 2007 – 1er févr. 2008)

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Comparaison des nouvelles possibilités de perfectionnement/nominations



Exercice 2005-2006 Exercice 2006-2007

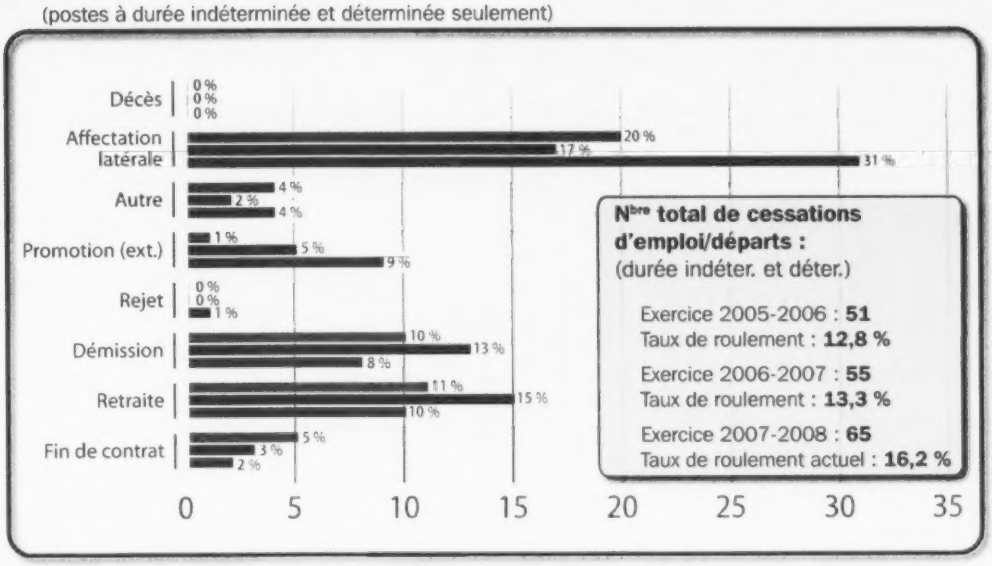
Exercice 2007-2008 (apvril 2007 – 1er févr. 2008)

* Ne comprend pas les débouchés existants

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

DEO – Comparaison des cessations d'emploi/départs

(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



Exercice 2005-2006 Exercice 2006-2007

Exercice 2007-2008 (avril 2007 – 1er févr. 2008)

Statistiques au 15 févr. 2008
Source : SIRH

Groupes de classification

AS – Services administratifs

CO – Commerce

CR – Commis aux écritures et règlements

CS – Systèmes d'ordinateurs

DM – Sous-ministre

ES – Économique

EX – Direction

FI – Gestion des finances

IS – Services d'information

LS – Bibliothéconomie

PE – Gestion du personnel

PL – Programmes de leadership

PM – Administration des programmes

Glossaire

PME – Petite et moyenne entreprise

FDP – Formation sur la délégation des pouvoirs

AIPRP – Accès à l'information et protection des renseignements personnels

CO-OP – Programme d'enseignement coopératif

PFETE – Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

CAP – Programme Cours et affectations de perfectionnement